



UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Tinto Dreams Hostel, oportunidad de negocio en un mercado por explotar

Autor/es

DEBORAH GRAU GUZMÁN

Director/es

ALBERTO SAINZ OCHOA

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Turismo

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2017-18



Tinto Dreams Hostel, oportunidad de negocio en un mercado por explotar, de
DEBORAH GRAU GUZMÁN
(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative
Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.
Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los
titulares del copyright.



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN TURISMO

**Tinto Dreams Hostel, oportunidad de negocio en un
mercado por explotar**

**Tinto Dreams Hostel, a business opportunity in an
uncharted market**

Autor: D^a. Deborah Grau Guzmán

Tutor: Prof. D. Alberto Sáinz Ochoa

CURSO ACADÉMICO 2017-2018

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. EQUIPO PROMOTOR	5
3. IDEA DE NEGOCIO	6
3.1. Producto	6
3.2. Mercado	7
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	9
4.1. Análisis externo.....	9
4.1.1. Entorno general	9
4.1.2. Entorno específico.....	13
4.2. Análisis interno	18
4.3. Análisis DAFO.....	19
5. FORMULACIÓN DEL PROYECTO ESTRATÉGICO	20
5.1. Ámbito competitivo	20
5.2. Ventaja competitiva	20
5.3. Ejes de desarrollo futuro	21
6. PLAN DE OPERACIONES.....	22
6.1. Atención al cliente.....	23
6.2. Procesos de apoyo	23
6.3. Procesos estratégicos.....	24
7. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN	25
7.1. Política de producto	25
7.1.1. Atributos genéricos.....	26
7.1.2. Atributos esperados	27
7.1.3. Atributos complementarios	27
7.1.4. Atributos potenciales	28
7.2. Política de precio.....	30
7.3. Política de distribución.....	31
7.4. Política de comunicación	33
8. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	34

9.	PLAN FINANCIERO.....	37
9.1.	Balance de situación.....	37
9.2.	Cuenta de Resultados	38
10.	ANÁLISIS DE VIABILIDAD	39
11.	CREACIÓN DE LA EMPRESA.....	39
12.	CONCLUSIONES.....	40
	BIBLIOGRAFÍA.....	41
	ANEXOS.....	45

RESUMEN

En el presente trabajo se desarrolla un plan de empresa elaborado a raíz de la detección de una oportunidad de negocio orientada a atender un mercado todavía insatisfecho. La iniciativa es promovida por una estudiante de Turismo ilusionada y motivada, que ha diseñado una modalidad de alojamiento en la localidad de Haro, dirigido a jóvenes viajeros y a un nuevo segmento que también se interesa por alternativas *low cost*.

Para llevarlo a cabo se han examinado el entorno y la competencia actual en La Rioja para el sector de alojamientos turísticos y las necesidades que se desean cubrir del público objetivo. Son turistas en busca del “más por menos”, así que los elementos clave que complementan la sencillez del *hostel*, son, entre otros, el confort de las habitaciones, la agradable atención al cliente, la limpieza, el diseño de sus instalaciones y una ubicación privilegiada, así como la comercialización *online*, fundamental para conectar con estos clientes potenciales.

Tras analizar las actividades operativas y las acciones comerciales a realizar, se establecen las necesidades de personal para concluir este proyecto de negocio con una valoración económica y financiera que muestra su viabilidad en un horizonte temporal próximo.

ABSTRACT

The present essay develops a business plan following the detection of a business opportunity focused on a market still unsatisfied. The initiative is promoted by an enthusiastic and motivated student of a bachelor's degree in Tourism, who has designed an accommodation option in Haro, geared towards young travellers and a new market segment that is also interested in low cost alternatives.

In order to carry it out, the following variables have been examined: the environment, the current competition in La Rioja for the tourist accommodation sector and the needs of the target market. Regarding this last aspect, we consider it to be a group of tourists expecting to get “more for less”, so the key elements that complement the simplicity of the hostel are the comfort of the rooms, the pleasant customer service, a thorough cleaning, the design of the amenities, the chosen location and the online marketing, essential to connect with the potential customers.

After analysing the operational activities and the commercial actions to be taken, the staff is considered. The business project concludes with an economic and financial valuation that demonstrates its viability in a near future.

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de albergue turístico en España ha sido desbancado desde que los *hostels* han triunfado en el mercado *low cost*. Se han dejado de lado las literas inestables y los diseños obsoletos para lograr que pernoctar en habitaciones de capacidad múltiple sea tan atrayente como confortable.

La creciente demanda de estancias a bajo coste ha consolidado dicho modelo de negocio en grandes destinos y están creciendo en diferentes zonas turísticas para ofrecer una alternativa innovadora de alojamiento.

La oportunidad de emprendimiento en el revolucionario sector de los *hostels* viene motivada

por el apreciable crecimiento del turismo en La Rioja y, particularmente en Haro, por su exquisita gastronomía, la riqueza paisajística de sus viñedos y, sobre todo, por su éxito en la oferta enoturística. La localidad jarrera está experimentando un auge en el número de alojamientos ofertados. No obstante, la media de las tarifas actualmente ofertadas es elevada y en el caso de modalidades de hospedaje más asequibles, éstas sostienen instalaciones obsoletas y en mal estado de conservación, así como una deficiente gestión de la atención al cliente. Se puede afirmar que el mercado de los viajeros más adultos está fuertemente explotado pero que existe la oportunidad de crear una oferta atractiva especialmente orientada a los jóvenes con bajo presupuesto que desean conocer la comarca de Haro y, por extensión, La Rioja.

Con el objetivo de atender esta oportunidad de negocio, se ha elaborado un plan de empresa necesario para evitar formar parte del 71% de nuevas empresas que no llegan a los 5 años de vida (OCDE, 2015). Así, se estudia el entorno para conocer la competencia existente y el perfil de los turistas que visitan La Rioja; se define el producto a ofrecer y se valora de forma cuantitativa para establecer los resultados previsionales del negocio. El objetivo es conocer si la idea podría ser rentable en la localidad de Haro y de qué manera sería posible ponerla en marcha.

El trabajo se estructura en diez apartados claves comenzando por la presentación del promotor del negocio y la idea intuitiva del mismo. A continuación, se elabora el análisis estratégico del entorno general y específico, así como el de las capacidades de que dispone la empresa para la puesta en marcha del alojamiento, de manera que posteriormente permita justificar el ámbito competitivo de la empresa y cómo va a diferenciarse en el mismo. El siguiente paso consiste en detallar el plan de operaciones, es decir, señalar todas las actividades a desarrollar necesarias para poder crear y prestar el servicio. Seguidamente, se especifica el plan de *marketing mix* donde se contemplan las variables comerciales de producto, precio, distribución y comunicación. Se guarda un apartado para establecer la previsión de los puestos de trabajo indicando las funciones básicas a realizar y las características esenciales que debería reunir el personal para el eficaz desempeño de la actividad. Las dos siguientes secciones van dedicadas al análisis cuantitativo del negocio para valorar la inversión y sus fuentes de financiación, así como la viabilidad del proyecto. Por último, y una vez estudiados todos los elementos citados, se explica el procedimiento para la constitución de la empresa y el inicio de actividad en términos mercantiles, fiscales, municipales y laborales.

2. EQUIPO PROMOTOR

La promotora de Tinto Dreams Hostel es una joven mujer con cuatro años de formación universitaria en Turismo, conocedora de la cultura riojana y de su gente. En particular de la localidad de Haro, donde lleva viviendo durante 20 años y de la cual conoce su historia, tradiciones y los puntos de interés más valiosos para los turistas, así como el perfil y preferencias sobre los mismos.

El grado en Turismo en la Universidad de La Rioja ha despertado su interés en el mundo del turismo y ha servido a Deborah para, desde el principio, darse cuenta de la amplia gama de posibilidades laborales, así como de las excelentes oportunidades de emprendimiento que este sector ofrece y de su importancia y crecimiento en todo el mundo.

Gracias a su propia experiencia en este ámbito como consumidora y como trabajadora, ha incrementado su motivación para crear en Haro esta idea de *hostel* de la cual, por el momento, carece y que tanto está triunfando en los grandes destinos turísticos. Su acercamiento a varias actividades del sector tales como restaurantes, oficinas de turismo, museos, hoteles, bares y cafeterías, le han incitado a la creación de un negocio propio al observar durante años el

potencial que este sector tiene debido a la cantidad de gente que reúne, de todas partes del mundo. Por otro lado, su pasión por viajar ha potenciado el descubrimiento de alojamientos de diversas categorías en diferentes destinos y el perfil del usuario en cada uno de ellos, así como la capacidad de desarrollo del segmento que puede ser tendencia en los próximos años.

El turismo supuso en 2016 un 11,2% del PIB del total de la economía española, con ocho años de crecimiento consecutivo, originando el 13% de los empleos del total de los puestos de trabajo (Cuenta Satélite del Turismo, 2018). De hecho, la industria turística desde 2010 está salvando a la economía española, con una evolución por encima de la del conjunto (INE, 2017). Y 2017 fue calificado como año excelente turístico por suponer un aumento de las ventas de un 6,9% y de los resultados empresariales en un 6,3% (Exceltur, 2018).

Así, La Rioja ha sido elegida como destino preferido para hacer una escapada por ser “una de las comunidades que mayor interés despierta a nivel nacional, convirtiéndose en uno de esos lugares a los que viajar una y otra vez” (Atrápalo, 2018) por la belleza paisajística en otoño, la gastronomía, el mundo del vino y el encanto de los pueblos medievales. Lidera Logroño y le sigue Haro en segundo puesto por su casco antiguo declarado Bien de Interés Cultural, el Barrio de las Bodegas o la Batalla del Vino. Más de 350.000 visitantes fueron atendidos en las Oficinas de Turismo de La Rioja en 2016 y unos 50.000 en verano de 2017 en la sede de Logroño, un 18% más que el año anterior. En Haro, el crecimiento ha sido del 14%, con casi 35.000 visitantes que solicitaron información en la Oficina de Turismo el año pasado (La Rioja, 2018). Y los datos más actuales demuestran un crecimiento del 28% al aumentar el número de turistas en 2.700 en el primer cuatrimestre de 2018 respecto al mismo periodo del año anterior.

Las cifras son esperanzadoras y la inclinación futura del turismo es positiva y por tanto cabe desarrollar una idea de negocio orientada hacia los aspectos más novedosos de este sector.

3. IDEA DE NEGOCIO

3.1. Producto

Tinto Dreams Hostel es un albergue turístico instalado en la localidad de Haro con el objetivo de ofrecer a los turistas, una manera diferente de alojamiento para disfrutar de La Rioja a un precio asequible.

Los datos hablan por sí solos y es que, entre enero y febrero de 2018, las pernoctaciones extrahoteleras han registrado una bajada del 2,1% respecto al mismo periodo de 2017, mientras que las pernoctaciones en albergues anotaron un crecimiento del 14% (Agenttravel.es, 2018).

Estos albergues son más conocidos hoy en día como *hostels* (por su denominación inglesa) y “están arrasando en los grandes destinos nacionales” (Huffingtonpost, 2017). Caracterizados por ofrecer económicas estancias, destacan sus zonas sociales e instalaciones creativas de diseño. Cuentan con camas y baños privados o compartidos, eventos donde socializar con otros viajeros, zonas de relax, comida, bebida, bar y cocina comunitaria. Por supuesto WiFi gratis e información y consejos para viajar, medidas de seguridad, como taquillas personales con llave, y recepción con amplio horario.

Se diferencia del tradicional hotel por ser de menor categoría al ofrecer noches en habitaciones que duermen entre 4 y 20 personas “pagando una fracción del precio que pagarías por noche en otro tipo de alojamiento y en general, cuantas más personas comparten dormitorio, más barato será” (Hostelworld, 2017). No obstante, los *hostels* cuentan también con habitaciones privadas dobles a un precio más alto que las de mayor capacidad, pero normalmente más baratas que en otros tipos de alojamiento.

Los elementos arquitectónicos enriquecen la experiencia del cliente, que no busca únicamente alojarse sino que le interesa curiosear y disfrutar, además, con la ambientación del espacio que producirá en él placer y sorpresa visual y, por tanto, satisfacción (Peña, A. 2018). Los diseños originales hacen más atractivo el lugar y, si además aportan conocimientos extras a los viajeros sobre la historia y cultura del destino, se incrementa las probabilidades de superar sus expectativas.

Así pues, Tinto Dreams Hostel ofrece estancias en habitaciones de capacidad múltiple acompañadas con las prestaciones clave que definen a un *hostel*, pero con cierta diferenciación que en apartados posteriores se detalla.

Los enamorados de los *hostels* son, en su mayoría, turistas con limitaciones presupuestarias, tales como mochileros, estudiantes y menores de 35 años. Manejan perfectamente las nuevas tecnologías y encuentran las mejores ofertas por internet. Les gusta ahorrar en el alojamiento para realizar actividades locales en el destino, pero a la vez sentirse seguros, cómodos y especiales.

“Está habiendo un crecimiento de los *hostels* desde que los llamados millennials buscan formas diferentes de alojarse” y “el nuevo viajero valora mucho más la socialización que el espacio privado”, así lo afirma Santomá, decano de la Facultad de Turismo de la Universidad Ramón Llull. No obstante, el gran éxito de los albergues ha favorecido el desarrollo de productos dentro del sector para más perfiles de viajeros, adaptando las instalaciones a sus exigencias. Ejemplos de ellos son los *hostels* de lujo, quizás para un público no tan joven pero igualmente preocupado por su presupuesto, o las habitaciones familiares para los que buscan lugares limpios, prácticos, con buena ubicación y más asequibles. Todas estas tendencias han cambiado el perfil inicial: ya no son únicamente jóvenes viajeros, sino que el rango de edad se amplía hasta los 40 o más, gracias al espíritu joven del que disfruta cada vez más gente, encantados por viajar alrededor del mundo (Toc Hostels, 2017).

3.2. Mercado

A La Rioja acude un público perteneciente a un amplio rango de edades, de entre 18 y 65 años. Principalmente viajan en familia, grupos de amigos o parejas y además contratan actividades turísticas que completan y dan valor añadido a su estancia, bien excursiones en la naturaleza, deporte, cultura, gastronomía o enoturismo. En 2016 pernoctaron una media de 1,6 noches y destinaron 146,35€ por estancia (Rioja2, 2017).

De los casi 360.000 visitantes que acudieron a las Oficinas de Turismo de La Rioja en 2016, el 88% fueron nacionales. Del 12% de extranjeros, tres cuartas partes proceden de la Unión Europea y el resto se reparten en orden decreciente entre EEUU, América Latina y Asia (Gobierno de La Rioja, 2016).

Tal como muestra la ocupación hotelera española proporcionada por el INE (2017), son los viajeros y turistas nacionales, procedentes de Madrid, Cataluña y País Vasco, los que han elegido La Rioja como destino, seguido de los valencianos, castellano-manchegos, aragoneses y andaluces. Por su parte, los albergues en La Rioja han registrado un 89,6% de nacionales (INE, 2017).

La Oficina de Turismo de Haro registró el pasado mes de agosto, 6.441 visitas y en septiembre un 13% más que en el mismo mes del año pasado, alcanzando las 4.504 personas. En octubre creció en un 16% y en noviembre el incremento fue del 30%. Proceden en su mayor parte del País Vasco, Andalucía y Madrid abundando también catalanes y aragoneses, en su mayoría adultos entre los 46 y los 65 años.

En Semana Santa se confirma el perfil del turista en La Rioja. Fueron parejas jóvenes y de

edad media, familias con niños pequeños y grupos de amigos. La mayoría procedentes de Madrid y Barcelona y de las provincias colindantes que viajan atraídos por conocer el mayor número posible de lugares aprovechando la cercanía entre ellos. Además muchos de estos viajeros, ya habían estado antes en La Rioja (La Rioja, 2018).

Las bodegas del Barrio de La Estación de Haro se llenaron en Semana Santa con su oferta de visitas guiadas, logrando más participantes que el año pasado y teniendo que ampliar, incluso, sus horarios de visitas. La mayoría son visitantes del País Vasco que acuden a pasar el día y conocer Bodegas, pero también destacan turistas de Cataluña, Valencia y Madrid, alojados en La Rioja y motivados por sus vinos (La Rioja, 2018).

Asimismo, los datos de visitantes a bodegas y museos en las Rutas de Vino de España sitúan a Rioja Alta en cuarto puesto con 267.058 visitas en 2016 potenciado mayormente por turistas nacionales capaces de generar importantes flujos turísticos (ACEVIN, 2017).

Estos son los datos sobre el perfil del turista en La Rioja, y a continuación se analiza el viajero *millennial* para combinar ambos perfiles y delimitar el mercado potencial para Tinto Dreams Hostel.

Los *millennials* son el futuro, y así lo afirma un estudio realizado por la consultoría PwC (2018): “en 2020 supondrán en torno al 50% de la fuerza laboral mundial” y las empresas ya se muestran interesadas en contratar personal joven que aporte nuevos talentos.

Nacieron entre 1982 y 1999 y consideran viajar algo tan importante como estudiar y trabajar. Tienen claras sus preferencias y reservan por internet, ya que están constantemente conectados a redes sociales y buscando conexión WiFi de calidad que a la vez les aporte seguridad. Les gusta lograr unas vacaciones perfectas, que salga todo bien y sobre todo disfrutar de experiencias auténticas, autóctonas, y huir de los productos turísticos para realizar actividades que les acerquen al entorno. Experimentar la verdadera cultura del destino descubriendo lugares que no aparecen en las guías, quieren sorpresas que enriquezcan su estancia.

Para ello eligen destinos de interior y países europeos, y viajan en familia o en grupos de amigos, uniendo su interés por conocer lugares remotos con encanto a su constante necesidad de conexión a Internet. Estos viajeros buscan lugares bonitos para fotografiar, de hecho, el 97% publica en redes sociales durante sus vacaciones.

Están influenciados por opiniones de otros usuarios de internet y sobre todo por recomendaciones de gente que conocen. También miran su presupuesto, y están dispuestos a alargar la estancia destinando menos al alojamiento y priorizando otras actividades que aporten valor añadido.

Es sabido que los *hostels* fueron impulsados por mochileros, sin embargo el sector ha ido evolucionando tanto a lo largo de estos últimos años que se ha consolidado en España y está perfectamente fragmentado y regulado. Los *millennials* son su foco objetivo, aunque muchos de estos alojamientos han incorporado ya familias y grupos de edad media-alta con el objetivo de dedicar su presupuesto a experiencias locales en el destino, prescindiendo de las comodidades y servicios que un hotel tradicional ofrece y priorizando otros como la buena ubicación y una buena relación calidad-precio. Este nuevo cliente potencial está igualmente conectado a redes sociales, tiene un poder adquisitivo medio-alto y una formación superior a la del viajero tradicional.

Un informe de Phocuswright prevé un crecimiento para los *hostels* del 8% anual año tras año y alcanzando los 7.000 millones de € de facturación para 2018. En España, han crecido las grandes cadenas y se están abriendo cada vez más alojamientos con precios económicos y servicios básicos. Por su parte, en Logroño ya se han abierto dos albergues turísticos al detectar

esta oportunidad de negocio en La Rioja.

Asimismo, la cadena extranjera Generator, con 12 ubicaciones, se consolida como la marca de *hostels* de mayor crecimiento. En su caso, el 70% de sus clientes son jóvenes, aunque cada vez se están alojando más familias en habitaciones privadas especialmente destinadas para ellos.

Hostelworld es la plataforma más grande de reservas *online* de *hostels* alrededor del mundo y ya ha ampliado su mercado potencial para no dejar de lado el segmento de parejas. De hecho afirma ser una opción perfecta de alojamiento ya que los *hostels* disponen también de habitaciones privadas ajustadas al presupuesto de una joven pareja viajera, así como por la amplia oferta de actividades que en el alojamiento se realizan, las cuales se pueden disfrutar igualmente en pareja debido a su coste.

Sintetizamos que: (1) los *hostels* ocupan la primera posición en los favoritos de los jóvenes *millennials* pero ya existe demanda familiar y de amigos de edad media; (2) internet es el principal aliado para localizar, analizar y reservar el alojamiento; (3) el rango de edad objetivo se amplía hasta los 45 años; y (4) en La Rioja triunfa el turismo de escapada por su corta estancia media.

Y concluimos que el mercado potencial para Tinto Dreams Hostel serán preferentemente viajeros nacionales, de entre 18 y 45 años, viajando en grupo, en pareja, o en familia, que buscan información a través de internet especialmente en La Rioja para viajes exprés, fines de semana o puentes.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Antes de plantear el modelo de negocio a desarrollar, en el siguiente apartado se elabora un análisis sobre la situación actual y, en la medida de lo posible, sobre aspectos de la situación futura que condicionan el negocio de alojamiento turístico. Se divide en un análisis externo donde se analizan las variables más significativas del contexto general y específico de la actividad turística, y en un análisis interno que identifica las fortalezas y debilidades de Tinto Dreams Hostel para lograr sus objetivos.

4.1. Análisis externo

4.1.1. Entorno general

Como herramienta para analizar el entorno general del sector turístico, y en particular de los alojamientos, se han evaluado cuatro factores clave de acuerdo con la realización del análisis PEST: política y legislación, economía, sociedad y tecnología (L. Fahey y V. K. Narayanan, 1968).

Factores político-legales

Este modelo de negocio está regulado en las leyes autonómicas de La Rioja sobre Turismo, bajo el concepto de <albergues turísticos>, recogido en dos partes complementarias, la ley y el reglamento de su desarrollo: *Ley 2/2001, de 31 de mayo, de Turismo de La Rioja* y *Decreto 10/2017, de 17 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento General de Turismo de La Rioja en desarrollo de la Ley 2/2001, de 31 de mayo, de Turismo de La Rioja*. Las limitaciones que la normativa establece en cuanto a los albergues turísticos son relativamente escasas, lo que da juego a inventar productos con mayor libertad y poder ofrecer prestaciones más funcionales.

Factores económicos

El turismo crece logrando récords históricos. Ha incrementado su peso en la economía y en el empleo, suponiendo el 11,2% del PIB español en 2016. El punto fuerte es el consumo turístico de los visitantes no residentes. Desde 2010 la evolución del sector turístico ha sido mejor que la del conjunto de la economía española (Cuenta Satélite Turismo, 2018).

Plataformas como Airbnb acabarán desapareciendo en cuanto las ciudades saquen adelante legislaciones más restrictivas, y su demanda pasará a ser de los *hostels*. “La demanda *low cost* no se va a poder eliminar, pero a medida que se vaya acabando con la oferta ilegal de apartamentos, se desplazará hacia este tipo de albergues” así lo afirma Casas (2018), director de CBRE Hotels España.

Inversores de cadenas internacionales de hoteles tienen un nuevo objetivo: los albergues turísticos. Señalan que suponen inversiones menores a las hoteleras (entre un 20 y un 30% inferior a la de un hotel) y una forma de diversificación además de ofrecer buenas rentabilidades. “Es un producto más flexible que puede funcionar a tarifas más bajas y se puede adaptar a la nueva demanda, dirigida por el público *millennial*” explica Casas, cuya intención es añadir un nuevo producto para nuevos mercados y hacer crecer su importante cadena. El interés internacional en este modelo de alojamiento ya ha comenzado a crecer y los datos sobre operaciones de grandes fondos de inversión demuestran que el sector de los *hostels* ofrece rentabilidades porque el coste de invertir no es alto y porque existe demanda (El Español, 2018).

Factores socio-culturales

El 99% de la generación de los *millennials* ha viajado al menos una vez y se muestra ansiosa por seguir haciéndolo para conocer nuevos lugares. El 1% de los que todavía no ha viajado revela que se debe a una falta de recursos e igualmente los jóvenes con empleos bien remunerados viajan más a menudo que el resto (Hosteltur, 2016). En la misma línea laboral, estos talentos jóvenes están siendo objeto de captación de diversas empresas al tratarse de “la generación de la innovación y el cambio” y “representarán en 2015 el 75% de la mano de obra mundial” (Consultoría PwC, 2018).

Se caracterizan por estar constantemente conectados a internet, buscar información a cualquier hora y confiar en su Smartphone ante cualquier emergencia. Además, realizan sus reservas a través de dispositivos electrónicos, en las webs de los hoteles o a través de las Agencias de Viaje *Online* u OTAs (Hosteltur, 2016). Se decantan por experiencias culturales y culinarias que les permitan descubrir nuevos lugares. Eligen los grandes destinos turísticos pero también van en busca de lugares alejados del turismo de masas para conocer poblaciones locales y vivir aventuras de riesgo. Y es que las nuevas tendencias apuntan hacia el desarrollo de lo local, mayor diferenciación e individualización (Ostelea, 2017).

España se ha posicionado como el país más visitado por mochileros, superando por primera vez a Reino Unido (Hostelworld, 2017) y aunque los jóvenes de entre 18 y 35 años son los principales viajeros mochileros, se ha ido modificando y ampliando este rango hasta los 40 años. “La gente es cada vez más joven de espíritu (sin tener en cuenta la edad) y busca <empaparse> cada vez de un destino” (TOC Hostels, 2017).

No es solo cosa de la llamada generación Y, el resto de viajeros también busca experiencias enriquecedoras para realizar en el destino, actividades auténticas, locales. Se muestran interesados por conocer la cultura de la zona, ver barrios, pequeños bares, probar sus platos típicos (recomendados por otros usuarios), conocer la historia y dejarse llevar por los habitantes de la ciudad, descubrir el día a día. Prefieren no realizar los típicos tours en grupo, aunque los

eligen si creen que servirán para ampliar conocimientos de valor (TOC Hostels, 2017).

Los jóvenes normalmente disponen de un bajo presupuesto, pero son ricos en tiempo, lo que significa que pasan más tiempo en el destino, y además está demostrado que el 60% del presupuesto lo gastan allí (Hosteltur, 2013).

En la mayoría de los casos el destino es el causante del viaje, por lo que el objetivo del alojamiento es personalizar la experiencia del cliente con actividades en el mismo. El concepto de lujo ha cambiado y ahora esta riqueza está ligada a la oportunidad de vivir una experiencia auténtica y especial. De hecho, el novedoso segmento “*lowxury*” no está caracterizado por una clientela con alto poder adquisitivo sino con la diferenciación y personalización en el producto. El turista es cada vez más experimentado ya que tiene, de antemano, acceso a gran cantidad de información. De esta manera resulta tan difícil sorprenderle que, profesionales del turismo desvelan el creciente interés por conocer al cliente antes de su llegada al destino, para así poder ofrecerle un producto único y a medida que supere sus expectativas (Hosteltur, 2018). La generación Y está formada por expertos viajeros o bien por los que han observado contenido multimedia en redes sociales y blogs de viajes. Les gusta que las cosas salgan bien durante el viaje, pero valoran las sorpresas positivas que aporten valor a la aventura.

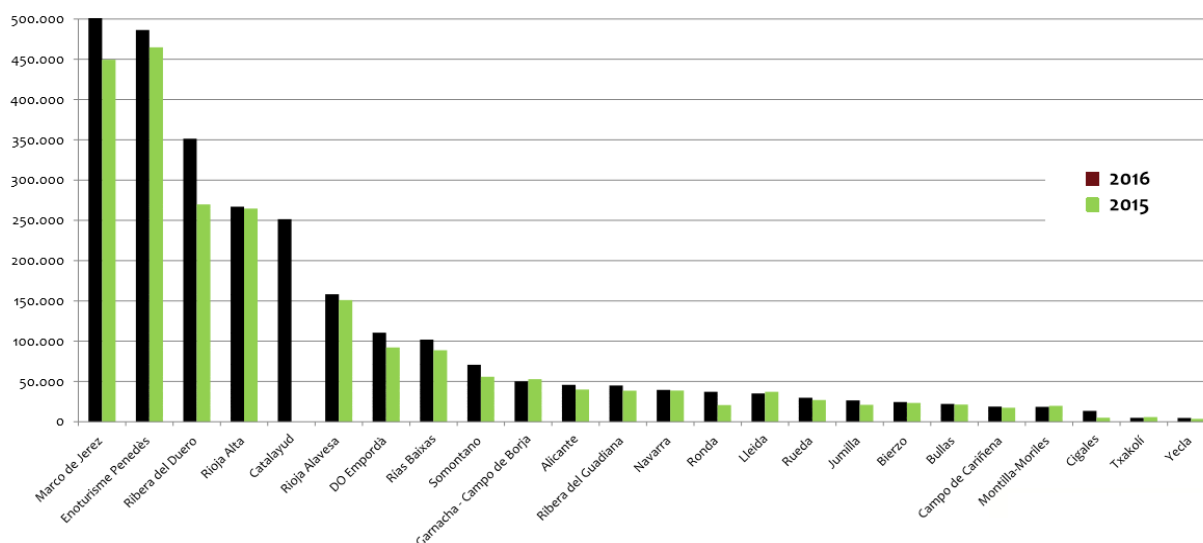
En relación al desarrollo local, cabe destacar el aumento por parte de los consumidores de la conciencia medioambiental. El turismo ecológico creció un 10,5% en 2015 y las tendencias globales apuntan a un aumento del interés por parte del viajero en turismo sostenible, porque ha aumentado la conciencia social de los viajeros asociada a “un mayor grado de conexión con la comunidad local” (Ostelea, 2016). El ecoturista gasta un 29% más que el convencional y actualmente los consumidores están dispuestos a pagar más por la sostenibilidad, sobre todo destacan las generaciones Y y Z por desarrollar una mayor conciencia medioambiental. Booking confirma que el 30% de los viajeros exigirá más sostenibilidad y respeto al medio ambiente a los establecimientos en los que se alojen.

Los viajes en familia también son abundantes, y éstas no siempre pueden elegir lo más caro. Los *hostels* están ofreciendo habitaciones para el público familiar: “lugares limpios, funcionales, céntricos y más asequibles” (TOC Hostels, 2017) donde los niños puedan disfrutar seguros y los padres puedan estar tranquilos, hospedándose a un precio más asequible y rodeados de un ambiente acogedor.

El enoturismo se está configurando como “motor de desarrollo turístico en muchos destinos de interior, especialmente en aquellos cuyos vinos tienen un mayor prestigio”. Asimismo, se configura complementariamente al producto estrella español, el turismo de sol y playa, y a otros segmentos vinculados como el turismo rural o el cultural (ACEVIN, 2017).

De hecho, los datos relativos a 2016 confirman el crecimiento de las Rutas de Vino de España con un aumento de visitas a bodegas y museos del vino de un 21%. La figura 1 del informe ACEVIN de 2017, muestra la evolución de las diferentes rutas en 2016 respecto del año anterior.

Figura 1: Evolución del número de visitantes en bodegas y museos de las Rutas del Vino de España



Fuente: ACEVIN – Rutas del Vino de España (2017)

Se han registrado más de 2,7 millones de visitantes en museos (28%) y bodegas (72%) en España. Casi un millón de las visitas corresponden a Jerez y Penedès y, Rioja Alta (con unos 267.000 visitantes) y Rioja Alavesa (158.000) se sitúan en cuarta y sexta posición, que sumadas se posicionarían en tercer lugar, con una ventaja sobre Ribera de Duero, de unos 74.000 visitantes. No obstante, el incremento de Ribera de Duero frente al de Rioja Alta es inmensamente mayor, considerando que en 2015 se situaban prácticamente en la misma línea. Todo esto sin contar el volumen de negocio total generado por las Rutas de Vino de España, ya que cabría agregar establecimientos de alojamiento, restauración y empresas de actividades y comercios.

Asimismo, ha aumentado el número de establecimientos abiertos, 20 bodegas más y 8 nuevos museos del vino en un año, lo que supone un 4,8% de crecimiento en bodegas españolas, nada comparable con el incremento de más de 72% de visitas a museos (AVECIN, 2017).

En cuanto a la estacionalidad, el mismo informe concluye que otoño y primavera se sitúan como las temporadas con mayor participación de enoturismo, favorecidos por la agradable temperatura y la época de vendimia (ligada al atractivo paisajístico de los viñedos otoñales). Destacan, por tanto, los meses de octubre, septiembre mayo y agosto, con un fuerte crecimiento especialmente en los meses de verano, consolidando ciertas rutas como destinos vacacionales o, al menos, de escapada. El final del otoño y durante todo el invierno se registran los peores datos siendo enero el único mes por debajo de las 100.000 visitas. Particularmente en La Rioja Alta y la Rioja Alavesa, el mejor mes es el de octubre y el peor el de enero.

Por otro lado, las cifras más altas de llegadas de turistas internacionales, no se corresponden con lo anterior, pero sí favorecen la desestacionalización del enoturismo, aportando valor y alargando la temporada turística con la primavera y el verano ya que son los meses de abril, mayo y junio, los que más afluencia de turistas extranjeros registran (AVECIN, 2017).

Factores tecnológicos

Las herramientas del canal *online* crecen a velocidades imparables. Las webs de comentarios como TripAdvisor, recogen millones de comentarios sobre alojamientos de todo el mundo y son constantemente consultadas por viajeros potenciales, a quienes sirven de influencia. También han triunfado portales como Trivago o Kayak, metabuscadores que han agrupado la gran

cantidad de oferta turística existente en el mercado, para facilitar a los viajeros la elección del alojamiento o la actividad acorde a sus necesidades, comparando entre miles de opciones en segundos y filtrando la información más relevante.

Es fundamental encontrar páginas webs actualizadas, atractivas y adaptadas a Smartphone, ya que son visitadas a menudo sobre todo por la generación de los *millennials* para buscar información, incluso hacer la reserva, y sirven también como herramienta para detectar la calidad del establecimiento o servicio.

Las agencias de viaje físicas se han quedado en segundo plano con la aparición de las OTAs, sobre todo para el público más joven, que prefiere informarse desde casa y ahorrar tiempo. La mayor parte de las reservas se hacen a través de agencias de viaje *online* ya que actúan como intermediario aportando gran cantidad de información sobre la calidad del producto.

Los *millennials* afirman sentirse influenciados por amigos y familiares a la hora de elegir destino y hacer reservas, pero las herramientas digitales están ganando peso: el 38% de los españoles se inspiran en blogs de viajes, el 25% en prensa en internet y, el 20% en redes sociales (6º Barómetro Kayak de viajes *online*).

Así es la también llamada generación 3.0, conectada y actualizada con sus dispositivos móviles, comparten contenido en sus redes sociales, sus medios naturales de información y opinión, y están al día de las ofertas y destinos. Recomiendan y leen recomendaciones de viajeros que ya han estado allí, a través de diferentes webs y eligen influenciados por los mismos.

4.1.2. Entorno específico

Después de analizar las características del entorno general y con el objetivo de conocer más a fondo los elementos que van a condicionar la acción empresarial y sus resultados, se ha analizado el sector de alojamientos turísticos siguiendo el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, que se puede observar en la figura 2 (Porter, 1980).

Figura 2: Modelo de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: elaboración propia a partir de Porter, M.E. (1980)

Rivalidad entre los competidores existentes en el mercado

Se considera que la competencia directa existente es baja porque en Haro y alrededores no existe un producto igual y los más cercanos están en la capital, en Logroño. Será el primer *hostel* y por tanto el punto fuerte de Tinto Dreams Hostel. Los productos sustitutivos existentes hasta la fecha en el mercado, se consideran rivales por satisfacer una misma necesidad: alojamiento. Pero un *hostel* se caracteriza por sus habitaciones de capacidad múltiple, bajos precios e instalaciones sencillas de diseño, constituyendo así las ventajas competitivas frente a otras empresas del sector. La industria del turismo crece cada año a mayor velocidad, los viajeros son cada vez más exigentes y buscan un producto diferente que les permita ahorrar en la estancia, sin olvidar servicios básicos y el confort.

En cuanto a la competencia de Logroño, esta ofrece prestaciones más similares, de hecho son dos *hostels* situados en el centro de la capital riojana. Ofrecen habitaciones de capacidad múltiple de 2 a 18 plazas y están atentos a la comodidad del huésped y a mejorar su estancia durante el viaje mediante ciertas ventajas a su alcance, como cocina y salón-comedor compartidos, taquillas privadas en la habitación o guarda equipaje, a parte de otros esenciales como calefacción y aire acondicionado, conexión WiFi o información turística.

Winederful Hostel & Café abrió sus puertas en agosto de 2017 para ofrecer camas en habitaciones compartidas o bien habitaciones privadas para grupos, parejas o personas individuales. Se caracteriza por ofrecer baño en cada habitación además de taquillas y lencería (excepto toallas que son de alquiler), espacio privado de lectura en la cama y cortina en cada una de ellas para guardar la intimidad. Pero su gran peculiaridad por la que fue premiada por la FER y por ADER, es la apertura junto al *hostel*, de una cafetería abierta al público incluso no alojado. La emprendedora del negocio apostó por ofrecer literas de calidad y realizar eventos en el mismo alojamiento para acercar al turista a La Rioja además de catas, tours por la ciudad y deportes al aire libre. Dispone de un total de 42 plazas repartidas en 7 habitaciones compartidas con capacidad para 2, 4, 6 o 12 personas. El precio depende del tipo de habitación y de la fecha, pero oscila desde 20€ por persona en litera hasta unos 65€ en habitación privada. Además han destinado una de sus habitaciones para hacerla accesible y otra reservada sólo para mujeres al observar que era algo muy demandado. Su público objetivo son los jóvenes de entre 18 y 35 años viajando en grupo o mochileros, peregrinos e incluso familias. Aparece en TripAdvisor, Booking, Hostelworld, La Rioja Turismo y en Redes Sociales como Facebook logrando una puntuación media de 9,3 sobre 10.

El Hostel Entresueños tiene una media de puntuación de 8,5 contando que aparece en Booking, TripAdvisor, Hostelworld y Hostelbookers. Se trata de un edificio de 2 plantas estrenado en julio de 2012 y ofrecen precios desde 17€ la noche por persona según las fechas y hay un precio especial para peregrinos de 10€. En su web se define por ser ideal para familias, parejas, grupos deportistas o de amigos y explican que sus literas son de alta gama y que ofrecen ropa de cama, armario, televisión y toallas para alquilar. Cuenta con 14 habitaciones de 2 a 18 plazas, con baño privado o compartido. En las zonas comunes tienen máquina de *vending* y sala de lectura además de los servicios ya nombrados. El diseño del emplazamiento es más corriente pero ofrece recepción 24 horas, parking privado e instalaciones adaptadas a personas de movilidad reducida.

Se puede concluir que los dos *hostels* de Logroño van orientados al mismo segmento de mercado y su oferta se adapta a las necesidades de los viajeros *low cost*.

Amenaza de nuevos competidores

La creciente demanda de estancias a bajo coste y el auge del enoturismo pueden propiciar la entrada de nuevos competidores en el mercado de alojamientos turísticos en Haro y en particular el de *hostels*, por suponer una inversión menor a la de establecimientos hoteleros.

Las barreras de entrada favorecen a las compañías ya instaladas en el sector, por lo que una nueva empresa debe invertir más sobre todo en materia de comunicación para poder acceder a los canales de distribución.

Cuanto más diferenciado sea un nuevo producto, más fácil resultará introducirse en el mercado. No obstante, las empresas con marca y experiencia ya han ganado fidelidad de sus clientes a lo largo de los años.

Amenaza de productos sustitutivos

Todos los alojamientos ubicados en Haro se consideran productos sustitutivos más o menos próximos: los apartamentos turísticos, los hoteles, el camping, el *hostal*, el albergue de peregrinos y la pensión. Tinto Dreams Hostel destaca por adaptarse a la novedosa tendencia del “lowxury”, ofreciendo habitaciones de diseño y calidad a bajo coste. Y sin embargo, la oferta actual no ofrece prestaciones similares, sino que únicamente se encargan de cubrir una misma necesidad: alojamiento de personas. De esta manera, se aprovechará la ventaja en ese segmento de mercado todavía sin cubrir, siendo los pioneros y contando con herramientas para generar una ventaja competitiva duradera.

A continuación se detallan las características de cada competidor, según un estudio llevado a cabo a partir de las páginas web de los propios alojamientos y de los intermediarios del sector turístico, y en base a las puntuaciones y comentarios de los usuarios anteriores, y también a conclusiones personales.

En Haro existen actualmente 8 empresas de apartamentos turísticos.

- Apartamentos Señorío de Haro I, II y III es una pequeña red del mismo dueño, quien ha situado 8 apartamentos en 3 zonas distintas de la localidad. Ofrecen capacidad de 2 a 7 personas incluyendo los dormitorios y salón, además todos ofrecen cocina, baño y diversas instalaciones y equipamientos. Además prestan servicios complementarios como desayuno, lavandería o parking. El precio varía de 130 a 240€ la noche dependiendo de la ocupación y las fechas, y la reserva *online* incluye la visita a dos bodegas y una botella de vino. Aparecen en Booking y Trivago con una nota media de 8,8.
- Apartamentos Enoturísticos Beethoven, también dueños de 3 grandes y renombrados restaurantes en Haro, disponen de 10 elegantes apartamentos de 2 a 6 plazas completamente equipados: cocina, salón, dormitorios y baños. Cuentan con 3 plazas de parking sujetas a disponibilidad y obsequian la llegada con un detalle de bienvenida. Se ubican junto a La Parroquia de Santo Tomás, en lo más alto del casco histórico y sus tarifas varían en función de la capacidad y calidad de las instalaciones, y las fechas, a partir de los 100€ y hasta aproximadamente unos 300€ por noche. Aparecen en TripAdvisor, Trivago, Booking, Agoda y Rumbo y su puntuación media en estos portales es de 9,5.
- Apartamentos Taranco también en el centro de la ciudad y completamente equipados, disponen de 6 apartamentos de 2 a 6 plazas. Cuentan con 10 plazas de parking y con ascensor. De diseño sencillo y funcional, ofrecen precios desde los 90€ la noche y hasta 200€ según temporada y ocupación. Su nota media es de 9,3 según los intermediarios Agoda, Booking, Trivago y Rumbo.

- Apartamentos Los Zapatos Morados también con presencia en Booking, Trivago, TripAdvisor, Expedia y Hoteles.com tienen actualmente una puntuación media de 9,6 por sus espacios con encanto bien ubicados en la ciudad. Disponen de 6 apartamentos de 2 a 4 plazas con todos los servicios de su categoría de alojamiento, de la que fueron pioneros en Haro. Sus precios varían de 80 a 130€ igualmente según ocupación y temporada.
- Apartamentos Haro abierto en abril de 2017 cuentan con parking privado, ascensor y las mascotas son permitidas. Son dos apartamentos rurales de 2 a 4 plazas y su estancia incluye visita a bodega y botella de vino incluido en el precio de 39€ por persona y noche. Su puntuación en Booking es de 9,4 pero no disponen de página web y son difíciles de localizar por internet.
- Wine & Soul Suites ha abierto sus puertas en abril de 2018. Se trata de apartamentos enoturísticos de lujo, con amplios espacios dotados de salón comedor, cocina, dormitorios y completos aseos donde se puede gozar de una estancia de ensueño, única y acogedora. Sus precios oscilan desde los 90€ hasta los 140€ y se caracterizan por su Wine-Bar y el estilo moderno de sus instalaciones.

Los hoteles no ofrecen habitaciones de capacidad múltiple y tienen a disposición de los clientes, gran cantidad de servicios como ascensores, restaurante, teléfono en la habitación, *amenities* o servicio de mini-bar, que hacen subir los precios. Esto es lo que les diferencia de los *hostels*. De los 5 que hay en Haro,

- El Hotel Los Agustinos**** se ubica en un edificio histórico remodelado con 6 habitaciones dobles de uso individual, 54 habitaciones dobles al estilo rústico, 10 triples ideales para familias con niños, y 2 suites. El precio es de 95 a 150€ la noche dependiendo del dormitorio y, la puntuación media es de 4 sobre 5 en TripAdvisor y de 8,5 en Booking.
- El Hotel Arrope*** dispone de 21 habitaciones con un precio que oscila de 85 a 125€ la noche, cuenta con certificado de local accesible, dispone de parking y de cafetería y restaurante abiertos al público, entre otros servicios. Sus clientes lo han puntuado con un 8,5 desde la agencia de viaje *online* Booking.
- El Hotel ETH*** se encuentra a las afueras de la ciudad, en el polígono Fuente Ciega, con un 9,4 sobre 10 de nota puntuada por sus clientes en la web y un 7,7 en Booking. Tiene disponibles 51 habitaciones todas exteriores con equipamiento completo, espacios para minusválidos, parking y cafetería y restaurantes para todo el público. Las tarifas varían en función de la clase de habitación y las fechas, desde un mínimo de 60€ hasta los 100€ la noche, ofreciendo ventajas al reservar por la web.
- El Hotel Ciudad de Haro*** tiene actualmente su página web en construcción, no obstante, se conoce que su ubicación es también alejada del centro de la ciudad y al pie de la carretera nacional. La característica a destacar es que cuenta con piscina, siendo el único alojamiento de Haro, a parte del camping, que lo ofrece. Sus clientes lo han puntuado con un 7,4 en Booking y la tarifa por noche es de 50€.
- El Hotel Luz*** ofrece habitaciones dobles, individuales y triples desde 50€ la noche y hasta 70€, equipadas con televisión, aire acondicionado, etc. Es un espacio adaptado a personas con discapacidad y con servicio de parking para los clientes.

El camping de Haro pertenece a la empresa CampingRed y ofrece parcelas y bungalows de capacidad máxima de 6 personas, con cocina, baño, salón y dormitorios desde 80€ la estancia. Cuenta con zona deportiva y actividades de tiempo libre, restaurante y cafetería, piscina y servicio de estación para autocaravanas, entre otros. Su ubicación es favorable y su puntuación

general es de 4 sobre 5 según TripAdvisor. Pero el camping cubre las necesidades de un público que quiere hacer vida al aire libre en espacios naturales para pernoctar en caravanas, tiendas de campaña o bungalows y que además normalmente precisa el equipo apropiado para acampar.

El Hostal Aragón, situado en pleno casco histórico de la ciudad ofrece calefacción, baño en todas las habitaciones, Wi-Fi gratis y televisión. El 40% de sus escasas críticas en TripAdvisor son negativas y sus instalaciones son algo obsoletas y faltas de cuidado. La página web no ofrece la posibilidad de hacer reservas online ni muestra imágenes del alojamiento, tan solo funciona por e-mail o teléfono y el precio es de unos 18€ por noche y persona.

Para pernoctar en el Albergue de Peregrinos de Haro se precisa la credencial de Peregrino del Camino de Santiago, el precio son 6€ y cuenta con 28 plazas en total. Cuenta con lavadora, calefacción, frigorífico, duchas, taquillas, toallas, jabón, etc. carece de página web propia y la información únicamente se encuentra a través de la página Consumer sobre el Camino de Santiago.

La Pensión Peña se ubica igualmente en el casco antiguo y parece ser la única ventaja del alojamiento. Los comentarios son en su mayoría negativos, con una puntuación de un 1,5 sobre 5 basadas en tan solo 6 opiniones en el portal de TripAdvisor. No tiene página web ni intermediarios desde los que poder reservar. De hecho, en internet aparece que el local está cerrado, pero en Haro se puede observar que actualmente sigue en funcionamiento.

Por ello, una vez analizada la competencia, sus precios y el diseño de sus instalaciones, se puede concluir que:

- Las empresas existentes son relativamente iguales entre sí en tamaño y recursos, por lo que la rivalidad es intensa.
- El sector crece rápidamente, y esto se puede sustentar con las nuevas creaciones de empresas turísticas en Haro, lo que disminuye la competitividad.
- Los costes fijos en el sector hotelero son elevados, lo que supone más presión para las empresas desembocando en un aumento de la rivalidad entre ellas.
- El consumidor tiene varias opciones a la hora de elegir su alojamiento, por lo que comparará precios y servicios y la rivalidad en este caso será fuerte.
- Las barreras de salida pueden ser altas, por lo que aunque determinados proveedores de servicios turísticos tuvieran problemas económicos o emocionales, es difícil abandonar. Esto implica que deseen seguir compitiendo aunque el negocio no sea muy rentable.

Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores de Tinto Dreams Hostel son fundamentalmente los intermediarios *online*, que actualmente manejan una gran cantidad de la oferta turística del mercado. Existen numerosos turoperadores, infomediarios y agencias de viajes *online*, no obstante, lideran el ranking de reservas unas pocas y a menudo es difícil prescindir de ellas.

Estos agentes comercializan gran cantidad de alojamientos de diversas clases y categorías en el mundo y fijan altas comisiones difícilmente negociables, sobre todo para las pequeñas y nuevas empresas.

En este caso, el poder de negociación con los proveedores es bajo. No se puede dejar de aparecer en Agencias de Viaje *Online* como Booking, o de infomediarios como TripAdvisor ya que actualmente poseen una posición dominante en el mercado.

Poder de negociación con los clientes

La capacidad negociadora de los consumidores finales se puede considerar baja debido a que no se trata de un producto estándar, al tratarse de la única empresa en Haro que ofrece los precios más bajos con servicios de calidad. Sin embargo, los clientes pueden disponer de amplia información sobre productos sustitutivos y además éstos se mostrarán interesados en la calidad del producto, lo que puede restar poder de negociación por parte del *hostel*.

4.2. Análisis interno

En este apartado se ponen de manifiesto las fortalezas y habilidades de que dispone la empresa para su puesta en marcha y también las debilidades o recursos de los que se carece y que podrían dificultar el éxito de Tinto Dreams Hostel.

Por un lado, uno de los elementos clave que definen al modelo de negocio es el ofrecer habitaciones con decorados originales y creativos, rompiendo con los modelos más clásicos o rústicos sin abandonar la comodidad de las instalaciones. El sencillo diseño, además de ser llamativo y de aportar riqueza a la estancia, llenará al viajero de amplios conocimientos sobre el destino: su historia, las fiestas populares, las costumbres de sus habitantes, la elaboración de sus platos tradicionales y demás anécdotas curiosas que pudieran aportar valor.

La empresa cuenta con recursos humanos valiosos, puesto que todo el equipo conoce profundamente la región turística. El personal sabe qué aspectos pueden interesar a los turistas en función de sus gustos y necesidades para ofrecerle un producto acorde. Igualmente, todo el equipo domina al menos 3 idiomas y es capaz de atender al público extranjero. Se han formado en turismo y además poseen experiencia en el sector de la hostelería, lo que mejora la atención al cliente y las tareas de administración y organización.

El uso de las nuevas tecnologías es esencial para el buen funcionamiento de la empresa, por ello se hará uso de buenos sistemas informáticos, software y aplicaciones informáticas de última generación. Igualmente la creación de la página web se hará de manera minuciosa adaptándola al público objetivo para tratar de llegar a él mediante los canales que más domina. El mundo *online* evoluciona sin parar y es importante saber adecuarse y estar a la última para no alcanzar el declive sino seguir creciendo e innovando siendo partícipes de estas nuevas tecnologías. Es un aspecto clave pero sobre el que lamentablemente no se tiene demasiada experiencia. No obstante, se llevará a cabo bien una formación en el mundo digital, o bien se contará con un experto que facilite el desarrollo del negocio en este aspecto.

La ubicación del establecimiento es favorable dado que nos encontramos en una de las calles más emblemáticas de Haro en línea con Los Jardines de La Vega. A tan solo cuatro minutos del Ayuntamiento y a once del Barrio de Las Bodegas.

Por otro lado existen restricciones económicas puesto que la inversión inicial que se requiere es elevada y se precisan varios trámites burocráticos para el inicio de actividad: permisos del ayuntamiento, registro de marca, etc. Igualmente se necesitan financiar campañas de publicidad sobre todo en internet hasta conseguir visibilidad en el mercado, lo que supone una inversión en tiempo y dinero. Para financiar todas estas actividades es necesario disponer de capital, por lo que se pedirá un préstamo a largo plazo al banco que suple los fondos propios disponibles. Esto supone un riesgo económico por las deudas que se generan, y ligado a los altos costes fijos que debe soportar una empresa de alojamiento, afectará a la rentabilidad en los primeros años de funcionamiento.

4.3. Análisis DAFO

La matriz DAFO (figura 3) se realiza una vez analizado el entorno y los recursos con los que se cuenta, para sintetizar las ideas claves. Es una herramienta de planificación estratégica que ofrece de una manera más visual, las principales conclusiones sobre el análisis del entorno para determinar las amenazas y oportunidades existentes, así como las fortalezas y debilidades con las que cuenta la propia empresa.

Figura 3: Análisis DAFO

	Origen interno	Origen externo
Puntos débiles	DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta inversión inicial en activos materiales 2. Fuerte inversión en publicidad por ser una empresa nueva 3. Limitados recursos financieros propios 4. Escasa experiencia empresarial y digital 5. Altos costes fijos 	AMENAZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de productos sustitutivos con experiencia en el sector 2. Riesgo de entrada de nuevos competidores <i>low cost</i> 3. Baja tasa de pernoctación en La Rioja 4. Los jóvenes no son el perfil más abundante en el turismo en La Rioja 5. Dependencia de variables macroeconómicas que pueden afectar a la demanda turística 6. Fuerte dependencia de las OTAs
Puntos fuertes	FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación privilegiada de las instalaciones 2. Infraestructuras de diseño y calidad 3. Capacidades profesionales de la promotora y sus empleados (idiomas, formación, experiencia) 4. Conocimiento profundo de la región turística 5. Uso de tecnologías actuales 	OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Constante crecimiento del turismo en España 2. Desestacionalización del turismo en La Rioja por el auge del turismo del vino y de interior 3. Aumento de demanda para el sector "<i>lowxury</i>" 4. Existe demanda familiar de edad media 5. Revolución de los <i>hostels</i> en grandes capitales 6. Aparición de nuevos intermediarios que facilitan la visibilidad 7. Inexistencia de un producto específico de <i>hostel</i> en Haro 8. Escasas limitaciones en la normativa turística

Fuente: elaboración propia

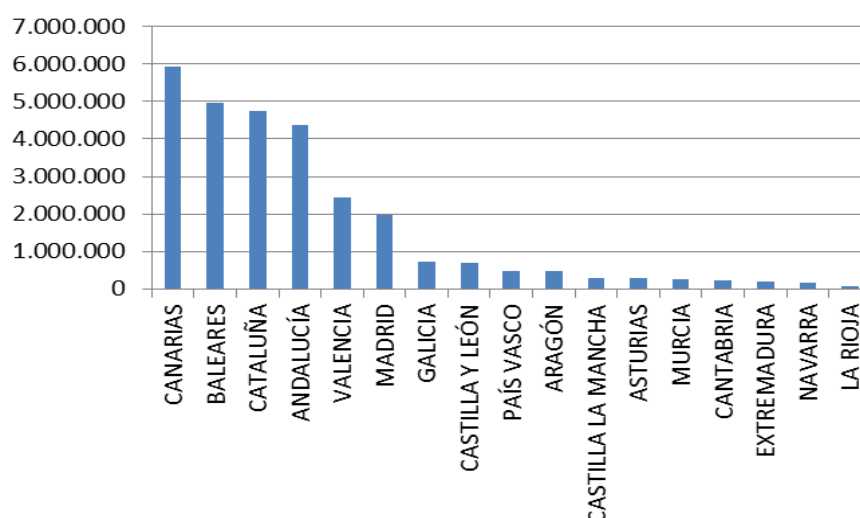
5. FORMULACIÓN DEL PROYECTO ESTRATÉGICO

En el siguiente apartado se plantean las líneas de acción estratégica dentro de las cuales se diseña el plan de empresa de forma coherente para responder a dos preguntas: dónde va a competir la empresa y cómo lo va a hacer.

5.1. Ámbito competitivo

Geográficamente, el ámbito competitivo se puede delimitar en la comarca de Haro y, por extensión, en La Rioja. Se trata de un mercado de pequeño tamaño ya que en último puesto se encuentra en cuanto a ocupación hotelera si se compara con el resto de comunidades autónomas españolas, como bien se muestra en la siguiente figura 4.

Figura 4: Pernotaciones hoteleras en 2017



Fuente: elaboración propia a partir del INE

La Rioja fue en 2017 el destino español con menos visitantes nacionales, no obstante, es cierto que se trata de un turismo en continuo crecimiento y así lo afirma la evolución de las estadísticas. El público que atrae es bastante amplio en cuanto a edades, preferencias y forma de viajar. Las tarifas y servicios prestados por la competencia se han detallado en párrafos anteriores, y se ha observado que el mercado de los más adultos está ya muy explotado en la región. En cambio los jóvenes con bajos presupuestos para viajar, a menudo evitan complejos hoteleros debido a sus precios elevados.

Por tanto, la alternativa que ofrece Tinto Dreams Hostel se orienta hacia el segmento en busca de bajos precios, *millennials* y familias jóvenes, y también al segmento de nuevos adultos “con espíritu joven”.

5.2. Ventaja competitiva

Detectado el terreno donde va a competir la empresa, se especifica de qué manera lo hará, es decir, como logrará adquirir una posición competitiva de éxito.

La ventaja competitiva de la empresa es claramente el liderazgo en costes. Al adaptarse a la normativa de albergues turísticos y no a la de alojamientos hoteleros, los requisitos de apertura y servicios mínimos durante la estancia, son considerablemente menores y una ventaja a la que poder aferrarse. Es posible reducir en costes y ofrecer un precio más bajo que la competencia siendo a la vez rentable. Según la Ley de Turismo de La Rioja, las instalaciones y servicios

mínimos para los albergues turísticos son: calefacción de octubre a abril, zona para la recepción de clientes, taquillas para el equipaje, limpieza diaria, aseos individuales o colectivos con agua caliente y fría y potable. Las habitaciones no pueden ser superiores a las 20 plazas y deben tener ventilación al exterior. Las camas deben contar con lencería completa y toallas. Se exige un salón-comedor, una sala de usos múltiples e información de las tarifas así como determinadas magnitudes de superficie por aforo. Por tanto se puede observar que la normativa no exige grandes requisitos en cuanto a instalaciones o servicios, pudiendo alterarla bajo esos mínimos para crear un producto de autor que incorpore valor.

El objetivo también es generar una imagen de calidad desde su apertura ya que desde el inicio estará calificado como albergue turístico, lo que creará bajas expectativas. Así, será labor más sencilla el sorprender a los clientes con un trato especial y el diseño y la calidad de las instalaciones que tratan de ofrecer lujo a un precio asequible, el llamado “*lowxury*”.

5.3. Ejes de desarrollo futuro

En su primera etapa de nacimiento, la empresa se centrará en ese público joven de edad y espíritu, incapaz de dejar de lado sus dispositivos electrónicos conectados a la red, con el propósito de ofrecerles estancias adaptadas a sus necesidades.

Si los resultados futuros resultan favorables haciendo posible la consolidación del negocio principal, Tinto Dreams Hostel desarrollará un nuevo producto de rutas y actividades por La Rioja. La idea es participar con el turista para hacerle conocer el destino, proporcionándole información valiosa y difícil de encontrar en las guías de turismo. Es decir, personalizar sus experiencias para hacer su viaje más auténtico e intenso. Se trabajará en ello mientras progresa el negocio inicial tratando de conocer más a fondo a los clientes para analizar sus gustos y poder elaborar un producto acorde a sus preferencias.

Asimismo, la intención en un futuro próximo, es abrir paralelamente al alojamiento, un servicio de bar y/o cafetería con la intención de complementar la oferta del sector de la hostelería en la localidad y poder hacer partícipe a la gente autóctona de la comarca y también a viajeros no hospedados. El gran interés por la gastronomía y el vino, convierten a España es el país de los bares, y el INE ha publicado que la facturación del negocio de comidas y bebidas aumentó en un 6,2% en 2016 respecto al año anterior, por encima de la cifra global del sector servicios, que creció un 4,2%. Además, está demostrado que los turistas nacionales hacen un importante gasto en bares y restaurantes, un 26,1% del total del viaje, más que en alojamiento y transporte.

Por otro lado, y debido a los diferentes perfiles en los que el turismo se está segmentando, surge una oportunidad de adaptación a posibles grupos susceptibles de encajar como público para pernoctar en albergues turísticos. Se trata de ofrecer los productos actuales a nuevos mercados, como a grupos de mujeres universitarias, cuyo gasto es menor al de la media del turista nacional, pero que ya representan el 30% de los viajes en España realizados por mujeres (Hosteltur, 2015). La idea es adaptar habitaciones para uso exclusivo femenino ya que puede ser un servicio solicitado. También son objetivo, los turistas ecológicos, puesto que su forma de viajar se basa en los principios de sostenibilidad en relación al respeto medioambiental y social. No suelen buscar destinos masificados y se interesan por las buenas prácticas, las cuales podrán encontrar en Tinto Dreams Hostel (sistemas de eficiencia energética, lavado y renovado de toallas, etc.).

Desarrollar nuevos productos para el segmento actual es la otra línea de futuro de la empresa. Sus preferencias se centran en el parking y en espacios para mascotas, dado que existe un alto porcentaje de familias, parejas y amigos que viajan al destino en vehículo privado (un 96% de las familias españolas) y que además lo hace por la posibilidad de llevar a la mascota, elemento cada vez más influyente a la hora de elección del alojamiento, según Hosteltur (2015).

En la figura 5 se muestran sintetizados los planes de futuro mediante la matriz de Ansoff (1957), teniendo en cuenta que el negocio inicial es el alojamiento para el público *millennial* y las familias jóvenes y de edad media.

Figura 5: Direcciones de desarrollo futuro

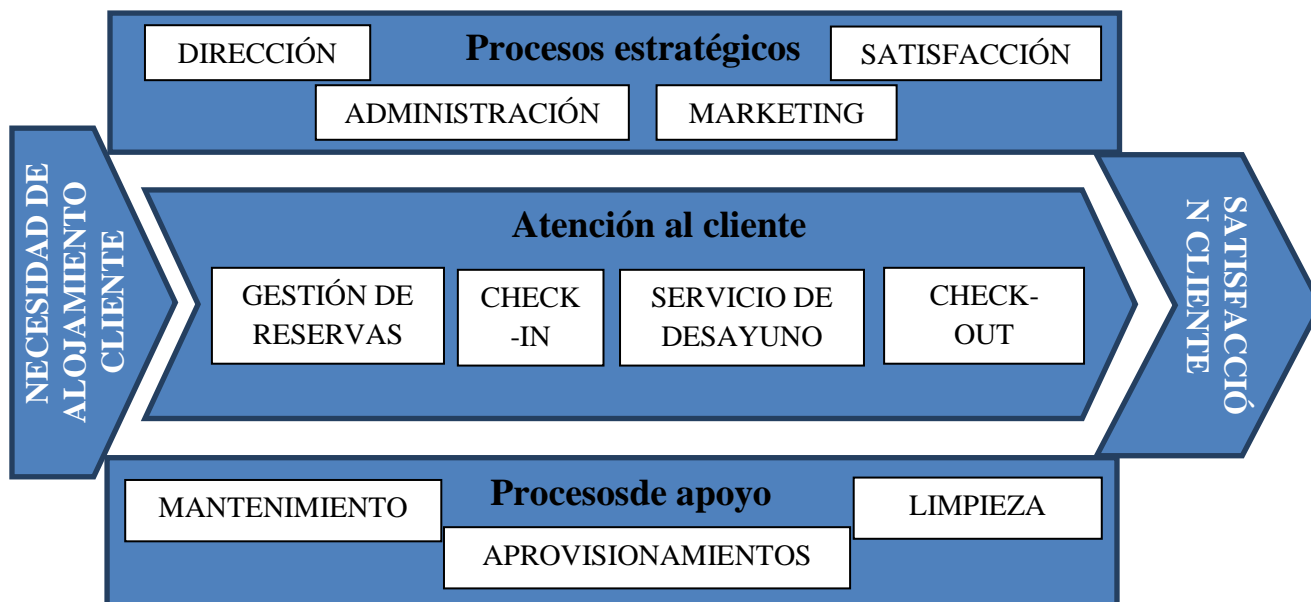
		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercados <i>Millennials</i> Familias jóvenes y de edad media	Desarrollo de nuevos productos Mascotas Parking
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados Chicas universitarias Turistas ecológicos	Diversificación Rutas por La Rioja Bar-cafetería

Fuente: elaboración propia a partir de Ansoff, 1957

6. PLAN DE OPERACIONES

La decisión ha sido establecer una capacidad de alojamiento para 40 personas y el siguiente mapa de procesos muestra las acciones que se van a llevar a cabo en la empresa para ofrecer al cliente un servicio de calidad (figura 6).

Figura 6: Mapa de procesos de Tinto Dreams Hostel



Fuente: elaboración propia

La principal es la secuencia que engloba la atención al cliente y es definida como el conjunto de actuaciones esenciales para lograr la satisfacción del consumidor. Los procesos estratégicos y de apoyo facilitan las labores principales y por tanto también contribuyen a lograr la prestación de

un producto de calidad y un servicio exquisito. Se detallan de la siguiente manera:

6.1. Atención al cliente

En la atención al cliente se gestiona el momento previo a su llegada, hasta su salida del *hostel* y las actividades a llevar a cabo son:

1. **Gestión de la reserva**, que se habrá realizado a través de Internet o vía telefónica y se deberá registrar en el programa de reservas. El objetivo es asignar el espacio disponible del establecimiento y la operación termina con la confirmación de la reserva al cliente vía e-mail y por WhatsApp. El responsable del proceso será la directora o la persona en recepción en el momento de la llegada del turista.
2. **Check-in**. En el mostrador de recepción, momento en el que se recibirá y se dará la bienvenida al huésped, se llevará a cabo el registro del mismo, haciéndole entrega de la llave de la habitación acorde a sus peticiones. Se le proporcionará información sobre los servicios de Tinto Dreams Hostel como la clave de acceso a la conexión WiFi, los horarios de desayuno, recepción y check-out así como cualquier otra consulta por su parte. El encargado del proceso es la persona en turno en recepción a la hora del recibimiento del cliente y termina cuando éste ya tiene la llave de la habitación asignada y podrá hacer uso de las instalaciones comunes.
3. **Prestación del servicio de desayuno**. Bajo el horario establecido, el objetivo es ofrecer al huésped el servicio de desayuno por la mañana tras haber pernoctado en el *hostel*. Comienza con el deseo de ofrecer una estancia más completa y acogedora a la vez que se facilita al cliente el acceso al servicio de temprano de almuerzo sin la necesidad de salir del establecimiento. Se responsabilizará de la actividad, la persona trabajando en turno de mañana en recepción y comprenderá la preparación del mismo y su puesto a disposición para los huéspedes, en el comedor.
4. **Check-out**. La finalidad del momento de registro de salida del cliente es realizar el cobro de la estancia si no se había efectuado anteriormente, agradecerle haber pernoctado en el alojamiento y tramitar cualquier formalidad pendiente. Comienza cuando el cliente tiene la intención de desalojar la habitación y se dirige a recepción para notificarlo. Terminará cuando el cliente devuelve la llave y abandona el establecimiento habiendo abonado los servicios prestados. Y el responsable del proceso será el personal de recepción en ese momento.

Las 4 actividades esenciales de atención al cliente serán realizadas por la misma empresa valiéndose de sus recursos productivos humanos y materiales. Para ello contamos con personal cualificado en distintas materias que favorecerán el correcto funcionamiento de la empresa.

6.2. Procesos de apoyo

Son procesos secundarios que facilitan las labores principales y que por tanto son partícipes de la consecución de la satisfacción del cliente.

1. **Limpieza**. El conjunto de instalaciones del *hostel* debe encontrarse siempre limpio y ordenado y para ello se contratará personal con capacidad para dichas tareas. Los materiales necesarios para la realización del trabajo serán provistos por la empresa.
2. **Mantenimiento**. Los dispositivos electrónicos, electrodomésticos, los sistemas de gas, agua y luz, y demás elementos susceptibles de fallo técnico, se solucionarán cuando sea preciso, gracias al proveedor de servicios de asistencia técnica y soporte informático que

se habrá contratado del exterior. Conocerá de antelación las instalaciones del establecimiento para solucionar cualquier incidente y también realizará revisiones periódicas para garantizar el buen estado de conservación de las instalaciones.

3. **Aprovisionamientos.** Para la prestación diaria del servicio de desayuno será preciso realizar una serie de compras de productos alimentarios y serán adquiridos a un proveedor externo a la empresa, dedicado al sector de la industria de alimentación y bebidas. También se requiere el abastecimiento de lencería y productos higiénicos para las habitaciones y para el desarrollo de las tareas de limpieza, que igualmente se conseguirán del exterior mediante un proveedor de suministros para hostelería.

6.3. Procesos estratégicos

Condicionan la definición de los demás procesos y proporcionan soporte para tomar decisiones adecuadas, fortalecer el funcionamiento del negocio y cooperan para lograr superar las expectativas del cliente.

1. **Dirección.** La directora es la máxima responsable de la prestación eficiente de los servicios y de la plena satisfacción del cliente. El proceso de dirección del *hostel* incluye una serie de funciones entre las que cabe destacar la gestión de personas, tanto de sus empleados, los proveedores y sobre todo los huéspedes. Por otra parte, la dirección planifica, organiza y realiza un seguimiento de las tareas para que todo funcione correctamente, habiendo definido previamente, unas políticas operativas y reglas de conducta.
2. **Administración.** El proceso de administración engloba tareas de contabilidad, gestión de los pagos a proveedores y empleados y los cobros realizados a los huéspedes y la llevanza de los libros de cuentas anuales. Además se registran y analizan datos y estadísticas para conocer el funcionamiento de la empresa y localizar focos de mejora para poder hacer comparaciones futuras.
3. **Marketing.** Las tareas de marketing esenciales son las enfocadas a la captación de clientes y a su fidelización. Esto abarca actividades de comunicación del producto adecuado mediante la actualización de redes sociales y la propia página web del *hostel* y la gestión de los intermediarios electrónicos, a través de campañas publicitarias enfocadas al público objetivo. También se gestiona la variación de precios según la temporada turística, como técnica de *revenue management* para lograr ofrecer el producto al cliente adecuado en el momento perfecto y a un precio acorde a las circunstancias.
4. **Satisfacción.** Es un proceso por el cual se medirá la calidad del producto que se está ofreciendo al cliente. Para ello se solventarán los posibles comentarios en los intermediarios, las OTAs y en las redes sociales dando respuesta a todos ellos, ofreciéndoles un servicio post-estancia que logre la repetición en el establecimiento, o bien que recomiende el sitio. Se tramitarán también, en caso de que existan, las reclamaciones por parte de los huéspedes bien sean de forma verbal o formal en papel, con el objetivo de mejorar como proveedor de servicios turísticos y sobre todo para compensar y recuperar al cliente afectado.

7. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

7.1. Política de producto

Tras la lectura de varios artículos, noticias y estudios turísticos, se han sintetizado las ideas clave en cuanto a los atributos más valorados a la hora de elegir un alojamiento.

Los elementos más valorados por el perfil de viajero que pernocta en albergues turísticos son la limpieza de las instalaciones y que éstas sean de diseño, una ubicación privilegiada del establecimiento y vivir experiencias sociales y culturales que aporten valor durante el viaje. También buscan seguridad, comodidad en las habitaciones y valoran que el desayuno esté incluido en el precio (GeneratorHostels, 2017)

Booking (2017) revela qué será lo más buscado para los próximos años: “hoteles con vistas y que ofrecen propuestas gastronómicas espectaculares además de WiFi gratis”, sentir el destino como un local y no como un turista. Los millennials buscan WiFi gratis sin límites, una experiencia más personalizada, espacio chill-out con enchufes para el ordenador y diseño llamativo del hotel para poder publicar en sus redes, bar abierto a todas horas, se preocupan por el medio ambiente, son sensibles al gasto y solo pagan más por los elementos diferenciadores.

Hostelworld explica en su blog lo que se espera encontrar en un *hostel*: cómodas camas en habitaciones privadas o compartidas, eventos sociales divertidos y generalmente gratuitos en zonas recreativas, baños modernos privados o compartidos con agua caliente, secador y toallas normalmente para alquilar, zonas de relax o chill-out, servicio diario de limpieza, desayuno incluido en el precio o más barato que en otro lugar, cocina comunitaria donde el huésped puede prepararse sus platos, WiFi gratis y a menudo ordenadores en las zonas comunes, bares con bebidas a buen precio y donde poder hacer amigos, servicios de información sobre las atracciones turísticas y consejos para viajar, seguridad con amplio horario de recepción, lo último en acceso para entrar a la habitación y taquillas particulares (Hostelworld, 2017).

Internet domina el sector hotelero y hoy en día, un alojamiento sin presencia en internet no funciona. Además el canal *online* ha de ser de calidad, que cuente con página web atractiva visualmente, fácil de utilizar, con imágenes reales del producto y comentarios de otros viajeros. Al hacer la búsqueda por internet, se centran en aquellos con más reseñas positivas y valoran el contenido de calidad en la web para no llevarse sorpresas. Casi el 20% de las reservas se hacen por el móvil, por lo que es vital una página web adaptada a Smartphone (Mirai, 2018).

Por tanto, se han considerado las dimensiones más valoradas por parte de los viajeros low-cost y se han ajustado las características del producto a la normativa autonómica de Turismo, la cual define los albergues turísticos como “los establecimientos que faciliten el servicio de alojamiento en habitaciones de capacidad múltiple, con o sin servicios complementarios”. Y considera habitaciones múltiples aquellas cuya capacidad es igual o superior a 4 plazas. También detalla la obligatoriedad de contar con una habitación con capacidad igual o inferior a 10 personas y una de 2 plazas, y los dormitorios con más de 20 plazas están prohibidos.

Haciendo también una estimación del número de clientes potenciales, y con todos los aspectos anteriores a tener en cuenta, se han definido la amplitud y profundidad de la cartera de productos, distribuyendo los 300m² de superficie del local destinado al negocio, de manera que permita incluir 10 habitaciones de capacidad múltiple, desglosadas en:

- 1 habitación de 8 plazas,
- 2 habitaciones de 6 plazas,
- 3 habitaciones de 4 plazas,

- y 4 habitaciones de 2 plazas.

La idea es crear habitaciones adaptadas a familias, grupos de amigos y parejas, debido a que son éstos los grupos objetivos de turismo en La Rioja. Por tanto, las habitaciones de 8 y 6 plazas estarán equipadas con literas de calidad. Las cuádruples se distribuirán en dos habitaciones con una litera y una cama de matrimonio, y la otra se destinará para grupos de amigos, por lo que se dotará igualmente con 2 literas. Los dormitorios dobles son demandados por parejas y dado que estas abundan en La Rioja, se ofrecen 4 habitaciones.

Existen dos modalidades de contratar el servicio:

1. Estancia que incluye cama en una habitación compartida de 4 a 8 plazas, baño privado en la misma habitación, desayuno buffet y uso del resto de instalaciones comunes (cocina, comedor...)
2. Habitación privada de 2 a 8 plazas con baño de uso particular, desayuno buffet y uso del resto de instalaciones comunes (cocina, comedor, zona chill-out...)

Un producto genera utilidad al cliente a través de sus atributos y para poder establecerlos y perfeccionarlos, es inicialmente necesaria la definición de estas características que aportan valor a los turistas que eligen la localidad de Haro para pernoctar durante su viaje. A continuación se desarrollan al detalle los atributos que definen dicho producto, los atributos con los que el cliente espera encontrarse a su llegada y los que podrán sorprenderle.

7.1.1. Atributos genéricos

Son los requisitos mínimos que exige el Reglamento General de Turismo de La Rioja para los albergues turísticos y que ofrecen una versión básica del producto definiendo su categoría:

- Camas equipadas con colchón con funda protectora, almohada con funda extraíble, mantas, sábanas, cojines y toallas.
- Habitaciones de, como mínimo, 2,5 metros cuadrados por plaza con iluminación natural y ventilación al exterior.
- Servicios higiénicos con agua potable caliente y fría que incluyan, como mínimo, un inodoro, un lavabo y una ducha con puerta de cierre por cada 8 plazas.
- Zona de recepción de clientes con información visible sobre las normas de régimen interior y sobre la existencia de hojas de reclamaciones a disposición de los clientes.
- Calefacción en funcionamiento de octubre a abril.
- Botiquín de primeras curas.
- Taquillas con llave para el equipaje de cada usuario.
- Limpieza diaria de las instalaciones.
- Sala-comedor y sala de usos múltiples con espacio mínimo de 1 metro cuadrado por plaza de alojamiento, con mesas y bancos, sillas o taburetes para uso y disfrute de los huéspedes.
- Información sobre tarifas de las distintas modalidades de alojamiento y los servicios que se prestan y sus horarios.
- Plano general del albergue indicando salidas de emergencia y señalizando los sistemas de protección de incendios, la ubicación del botiquín y cualquier otro servicio o instalación de interés.

7.1.2. Atributos esperados

Son aspectos no necesarios ni exigidos por la Ley, pero interesa ofertarlos porque el cliente espera que sean incluidos.

- El cliente espera que tras haber realizado la reserva, se haga entrega de su habitación acompañada de los servicios incluidos.
- WiFi gratis sin límites y de alta velocidad.
- Desayuno buffet corriente incluido y bajo un horario aceptable.
- Hacer uso de las instalaciones y zonas comunes como el comedor, la sala de usos múltiples o la cocina social equipada con vajilla esencial a disposición de los clientes: platos, cubiertos, vasos y tazas, sartenes, cazuelas y demás utensilios para cocinar, de los que podrán hacer uso si desean elaborarse sus propios platos.
- Guarda equipajes. A menudo la hora de entrada y salida del alojamiento no coinciden con el itinerario planeado por los turistas y muchas veces necesitan guardar equipaje durante un corto periodo de tiempo.
- Personal amable, educado y aseado. La atención al cliente es un elemento clave para lograr su satisfacción, y un aspecto que cada vez con más frecuencia se está exigiendo en cualquier ámbito que incluye el contacto directo de los consumidores con los empleados.
- Marca reconocida. Son claves tanto un nombre y un logotipo que definan la actividad de la empresa, como la imagen de marca, que a la vez aporte seguridad y confianza al cliente. Ver un cartel que únicamente indique “hotel” no es suficiente, es importante poder identificar el alojamiento por el mismo nombre con el que se reservó.
- Aire acondicionado de mayo a septiembre. Los turistas valoran poder ajustar la temperatura a su gusto.
- Ubicación cercana a varios puntos de interés de la localidad, ya que dista cuatro minutos a pie del casco antiguo y 10 del Barrio de la Estación.
- Información turística y consejos sobre qué ver y qué hacer en Haro y La Rioja, así como el suministro de mapas y otros elementos útiles para el viaje.

7.1.3. Atributos complementarios

Son aquellas cualidades adicionales que se incluyen para superar las expectativas del cliente y conseguir su satisfacción y para diferenciar nuestra oferta respecto a la de la competencia. Guardan coherencia con la imagen que deseamos del producto y también con las necesidades y los deseos del segmento de mercado al que nos dirigimos.

- **Literas de calidad**, de materiales resistentes que mantengan estable la estructura, con colchones cómodos de 90 a 100cm, cortina para guardar la intimidad y compartimento particular de pared con enchufe y luz de lectura. Esto se hará así porque a menudo los *hostels* ofrecen camas con estructuras básicas casi inestables, sin intimidad al estar muy próximas entre sí y con dificultades para dejar objetos personales como el móvil o las gafas.
- **Habitaciones de diseño**. Los jóvenes prefieren escapar de instalaciones y diseños tradicionales y se sienten atraídos por las ambientaciones modernas, originales, que capten su atención. Se ha considerado un atributo complementario porque se espera que el cliente a su llegada se sienta sorprendido, de manera que lo que percibió en la web supere sus expectativas una vez llegue al establecimiento físico.

- **Aseos privados dentro de la habitación.** Los *hostels* se caracterizan, entre otros aspectos, por el hecho de compartir baño entre viajeros. La Ley de Turismo obliga a incluir el baño en los dormitorios de capacidad igual o inferior a 6 plazas, y así se harán. Pero igualmente será así para la habitación de 8 plazas, evitando la incomodidad de tener que dejar la habitación para llegar al baño.
- **Eventos lúdicos y culturales** que acerquen al turista a La Rioja y les permita el contacto con otras personas para socializar y compartir sus experiencias. Pequeñas catas de vino, concursos que consistan en la elaboración de platos típicos riojanos, tratamientos de vinoterapia, historias narradas sobre La Rioja, exposiciones fotográficas de autores riojanos... Podrá participar la gente local que desee conocer más sobre su localidad y que a la vez favorezca la aproximación de ésta con los turistas, brindándoles una ocasión de conocer desde un punto de vista más personal e informal, el día a día de la región.
- **Compromiso de sostenibilidad y accesibilidad.** Cada vez existe mayor conciencia social sobre la importancia de conservar el medioambiente, y en turismo es fundamental, de hecho, según Booking, el 30% de los turistas estarán dispuestos a pagar más por un alojamiento sostenible. Por tanto se adoptan medidas de energía eficiente y compromisos de calidad medioambiental y social, como la limitación del lavado y renovado de toallas, la adquisición de productos ecológicos alimentarios y de limpieza, así como la adaptación del local a personas con discapacidad para hacer posible su estancia en el hostel.
- **Huella dactilar.** Para ofrecer seguridad a los huéspedes, se contará con lo último en mecanismos para acceder a las habitaciones que además lo hacen más fácil y eficaz.

7.1.4. Atributos potenciales

Son elementos latentes que en un futuro aspiramos desarrollar más en profundidad.

- **Habitaciones adaptadas a otros segmentos.** Los cambios sociales y económicos han permitido detectar nuevos segmentos de mercado, como los ya citados en el apartado donde se ha elaborado la Matriz de Ansoff: mujeres universitarias y eco-turistas. Se estudiarán sus preferencias para poder en un futuro no lejano, crear estancias a su gusto.
- **Parking y espacios para mascotas.** Se desarrollan para facilitar la labor de aparcamiento y ofrecer un servicio más completo y cómodo, y para proporcionar una alternativa a los segmentos de mercado que eligen viajar con su mascota y que buscan alojamientos donde sean bienvenidas.
- **Turistas extranjeros.** Un 80% del turismo de La Rioja es nacional pero los datos muestran un potencial crecimiento para el futuro en cuanto a número de turistas tanto nacionales como extranjeros, impulsado por el auge del turismo de interior y sobre todo del enoturismo. Para llegar a este segmento se impulsarán y fortalecerán campañas de marketing en el extranjero, dirigidas a las necesidades de los viajeros internacionales.
- **Rutas turísticas.** Una vez se haya consolidado el negocio principal de alojamiento, Tinto Dreams Hostel desea poder ofrecer estancias más completas y poder participar con el turista en su experiencia en el destino para acercarle a la cultura riojana. Actividades llevadas a cabo por el propio personal de la empresa y que podrán disfrutar tanto huéspedes como el resto de viajeros. Constarán, por ejemplo, de rutas guiadas por la ciudad, excursiones de un día para conocer el patrimonio riojano, rutas enoturísticas, gastronómicas o de aventura en la naturaleza, entre otras.
- **Bar.** La apertura de un bar abierto también a todo el público es otro de los atributos potenciales que se pretende poder ofrecer en conjunto con el alojamiento. La idea surge

impulsada por el enoturismo, no obstante, requiere de otro plan de empresa para estudiar su viabilidad. Más allá del alojamiento, es importante contar con una oferta de ocio en continua actualización y bajo amplios calendarios y horarios, flexibles ante cualquier público incluso no alojado, suponiendo ingresos adicionales residentes (Peña, A. 2018) y que favoreciendo la relación entre turistas y residentes, para evitar que éstos últimos no los perciban como una amenaza.

Los atributos complementarios son las claves del éxito de Tinto Dreams Hostel y las características que pueden aportar valor en mayor medida y que, por tanto, más hay que cuidar. El ofrecer camas de alta gama en habitaciones de diseño para garantizar el descanso de los huéspedes además del baño en la propia habitación, es algo valorado para el turista *low cost* que a menudo prescinde de esta clase de servicios. Igualmente lo son los eventos, los elementos innovadores que aportan seguridad y un compromiso sostenible. La esencia del *lowxury*: querer más por menos, y apreciar cuando se recibe ese “más” de lo esperado.

Ahora bien, una vez configurado el producto, se deben matizar determinados detalles como la clasificación del establecimiento, la creación y registro de la marca, la ambientación de las instalaciones y el diseño que dotará al *hostel* de originalidad visual.

“Los albergues, sean turísticos o de peregrinos, no tienen categorías”y en todos los albergues es obligatorio exhibir junto a la puerta principal, una placa según la clase de albergue. Tinto Dreams Hostel es un albergue bajo la modalidad de albergue turístico y tendrá expuesto en la entrada, la siguiente placa con las características formales adecuadas:

Figura 7: Placa de identificación de los albergues



Fuente: Anexo X. Reglamento General de Turismo de La Rioja

El nombre de la marca debe ser sencillo de recordar y fácil de pronunciar. Debe definir la actividad de la empresa y también es interesante incluir señas de identidad características de la región turística para favorecer la búsqueda en internet con palabras clave, y a la vez proporcionar confianza al usuario. Por ello, se ha elegido la marca Tinto Dreams Hostel, dos palabras que se combinan el elemento atractivo de La Rioja, el vino tinto, con la actividad de negocio (soñar en inglés).

El logo escogido es sencillo de identificar con la empresa, juvenil y con los colores del vino:

Figura 8: Logotipo Tinto Dreams Hostel



Fuente: elaboración propia

La ambientación y diseño que dotará de originalidad al *hostel*, será la cultura de Haro, creando un producto sofisticado para el público, consiguiendo perfeccionar su estancia.

“Más del 92% de los viajeros, según Google, sienten el impulso de compartir sus experiencias en redes sociales” y el 72% lo hace mientras disfruta del viaje (Hosteltur, 2017). Y para hacerlo buscan sitios con encanto, lugares recónditos que no hayan sido turísticamente masificados, les basta con un bonito fondo para causar sensación en las redes. Es una oportunidad por tanto de diseñar el alojamiento con rincones que llamen la atención del huésped, que le inviten a sacar una foto y a compartirla en las redes. Esto además de aportar valor al turista, favorecerá nuestra campaña de promoción.

El público objetivo de Tinto Dreams Hostel, huye de instalaciones obsoletas y le atraen diseños modernos y originales. Y aprovechando que nos encontramos en La Capital del Vino, el *hostel* estará ambientado con motivos enológicos en cuanto a colores, imágenes y formas. Se complementará con detalles sobre la localidad de Haro que puedan aportar conocimientos al huésped sobre su historia, ya que éstos buscan enriquecerse y demostrar, a la vuelta de su viaje, qué curiosidades han aprendido sobre el destino.

7.2. Política de precio

La fijación de precio de venta se calcula en base a los costes, la competencia y la demanda.

En función de los costes. En el Anexo VIII: Rentabilidad y punto de equilibrio, se muestran los datos considerados: un precio de venta medio de 23,89€ y unos gastos fijos de aproximadamente 81.300€, éstos se reparten entre las plazas vendidas por valor de 15,97€ cada una. A este número se le añade el gasto medio variable que supone ocupar esa plaza (7,12€) y se obtiene un precio mínimo de 23€ con el que los gastos totales serían cubiertos sin pérdidas, pero el beneficio sería cero. Estos cálculos se han realizado para el primer año, pero dado que el objetivo es ir creciendo en ocupación, el margen de beneficio será más amplio a medida que pase el tiempo y se ocupe un mayor número de plazas.

En función de la demanda y de la competencia. El precio de los *hostels* varía según el destino y la cantidad de servicios prestados así como la calidad de los mismos. La habitación, en general, tiene menor coste a medida que aumenta el número de personas compartiendo el mismo espacio. Desde 10€ los más económicos hasta más de 100€ la noche dependiendo de la temporada turística, la ubicación y la peculiaridad de las instalaciones y servicios.

Mayormente, grandes destinos de España como Barcelona, Madrid o Sevilla ofrecen una cama desde 15€ la noche, mientras que, por ejemplo, *hostels* en Reino Unido que cuentan con servicios de peluquería, tatuajes, boutique, clases de yoga... aumentan sus precios

considerablemente por su diferenciación.

En La Rioja, se consideran competencia por la similitud del producto: Winederful Hostel & Café y Hostel Entresueños, ambos en Logroño; y en Haro el Hotel Luz y el Hotel ETH por ofrecer precios económicos ajustados a las prestaciones de hoteles de tres estrellas. Se ha observado que el Hotel Luz tiene buena ubicación pero un diseño y limpieza que dejan mucho que desear, y por el contrario el hotel ETH puede presumir de la limpieza y un diseño sencillo para ocultar su lejana ubicación.

Se han considerado esos tres atributos (limpieza, ubicación y diseño) de entre los más valorados por el segmento de mercado y para contrastar, se ha seleccionado un elemento que diferencia hoteles y *hostels*: teléfono en las habitaciones. En análisis de la competencia se realiza en función de la importancia de las cuatro dimensiones y la medida en que se adecuan los diferentes competidores (según las puntuaciones de TripAdvisor y Booking) a dichas dimensiones, y de cómo lo hará Tinto Dreams Hostel.

En el Anexo I: Cálculo precio para una plaza según caso Callaghan se muestra el procedimiento para el cálculo del precio en función de los principales competidores. Primero, se ha calculado el precio de una plaza, sabiendo que los *hostels* establecen sus tarifas por persona y noche. El resultado muestra que el precio a establecer ha de ser menor a 24,43€ si nos esforzamos en tener una limpieza impecable, instalaciones originales y una ubicación de 9. Por lo que se ha elegido un precio mínimo de 18€, que logre un valor percibido mayor al de la competencia más cercana, para la habitación más grande, pudiendo aumentar en temporada alta.

Se modifica el precio de la competencia, tomando como referencia sus tarifas establecidas para una habitación doble, y el precio para Tinto Dreams Hostel deberá ser menor a 51,44€, por consiguiente, el precio elegido ha sido 48€ para los dormitorios privados matrimoniales.

7.3. Política de distribución

Se tratará de potenciar la reserva directa del servicio turístico pero debido a que tan solo un 15% de los turistas en general y un 33% de los jóvenes viajeros reserva el alojamiento de forma directa (Hosteltur, 2018), la empresa se ve en la necesidad de trabajar con intermediarios turísticos que faciliten la difusión de información sobre los servicios ofrecidos.

La evolución de las tecnologías de la información y la comunicación ha revolucionado el mundo del turismo y sobre todo ha influido en el ámbito de la intermediación turística propiciando la aparición de nuevos agentes *online*. Se debe también a la gran cantidad de oferta existente en el sector turístico y a la necesidad de agrupar tanta información facilitando la búsqueda y comparación de características de diversos productos de manera más rápida y sencilla por parte de los usuarios.

Desde la fase anterior al viaje, la más importante a nivel empresarial por tratarse del proceso de decisión de compra en el que la entidad lucha por ser seleccionada entre tanta diversidad de oferta, ya se están utilizando medios electrónicos para la búsqueda de información. Y así lo confirma un estudio de Familitur de 2012: el 99% de turistas se informa sobre el destino a través de internet.

Según el 6º Barómetro Kayak de Viajes *online* para España, los canales principales a la hora de reservar un hotel son, primero, las Agencias de Viaje *Online*, luego los comparadores de viaje y por último, la web del alojamiento. Por tanto, el segundo canal de distribución tendrá una longitud corta, de modo que únicamente intervenga un intermediario en la reserva para optimizar la fuerza de ventas, conseguir una mayor eficacia del producto en el mercado objetivo y para disminuir el número de contactos en las operaciones de distribución.

De entre los distintos tipos de distribuidores que existen, se han elegido entonces, exclusivamente canales *online*, intermediarios electrónicos sin establecimiento físico, por las facilidades que ofrecen, entre las que destacan la comodidad de reservar desde casa o la rapidez y la posibilidad de que cada viajero se elabore su propio viaje. Además, la revolución del marketing digital y el enorme impacto que supone sobre todo en los *millennials*, genera una oportunidad de llegar a un mayor número de clientes potenciales.

Entre estos intermediarios electrónicos, se han seleccionado los que más impacto generan en el público objetivo:

- Cibermediarios, entre los que destacan:
 - Las OTAs o Agencias de Viaje *Online* son los ciberintermediarios por excelencia, de hecho, un 58% las visitan para reservar hoteles (6º Barómetro Kayak de Viajes *online*, 2015). Las líderes se caracterizan por tener una web de calidad que transmita confianza, por ser fácil de utilizar y por contar con un diseño atractivo y suficiente información veraz y actualizada, para crear experiencias hedónicas agradables a través del contenido multimedia y la interactividad. Las OTAs además favorecen que los establecimientos hoteleros aumenten el nivel de venta directa gracias al efecto escaparate, es decir, el cliente encuentra el alojamiento en una OTA y posteriormente se dirige a la propia web del hotel. En un artículo publicado por El País, Booking, Expedia y Hotelbeds, lideran el “Top10” de gestión de reservas en España según un estudio de la plataforma de distribución *online* SiteMinder. En cuanto a los jóvenes, un estudio de Hosteltur revela que un 46% reservan a través de OTA y la mitad de ellos elige Booking. Así, las agencias *online* elegidas para distribuir los servicios de Tinto Dreams Hostel son Booking, Expedia y Hotelbeds.
 - Organizaciones de marketing de destinos o webs de destinos turísticos que agrupan los productos turísticos de una región geográfica a través de Internet. Las webs de las Comunidades Autónomas de España, al tratarse de Organizaciones de la Administración Pública, generan credibilidad en cuanto a imagen e información, y aunque su peso como canal de distribución ha sido escaso, favorece la cooperación entre el sector público y privado. Por ello, el *hostel* será incluido en la página web “Haro Turismo”, en “La Rioja Turismo” y en “Spain.info”. No suponen coste para la empresa y son otro posible canal de distribución.
- Infomediarios, recolectan y organizan gran cantidad de datos de diferentes proveedores para hacerla llegar a los compradores potenciales. Simplifican su proceso de búsqueda de información ajustándolo a sus gustos y necesidades específicas y suponen mayor eficiencia en la evaluación de las diferentes alternativas. Tinto Dreams Hostel los utilizará para dar visibilidad y como método para derivar clientes a su sitio web.
 - Motores de búsqueda *online*. Buscadores como Google, Yahoo! y Bing proporcionan listas de enlaces según las palabras clave que introducen los usuarios en el buscador. Para ello se luchará por un posicionamiento natural a partir de tácticas SEO y la empresa será inscrita en el canal Google My Business para gestionar su presencia *online* en las herramientas de Google como la Búsqueda o Maps.
 - Metabuscadorees o comparadores que están triunfando actualmente en el mundo del turismo. Los usuarios pueden comparar diferentes tarifas debido a la unificación que estos portales hacen de la gran cantidad de oferta turística, para de esta manera facilitar que el usuario encuentre el producto y precio deseado. Estos metabuscadores a parte de funcionar aportando visibilidad a la empresa y favoreciendo las reservas directas o indirectas debido a que normalmente el cliente es redireccionado a la web

del alojamiento o a una OTA que gestione la reserva. Trivago, con más de 1,8 millones de hoteles de más de 190 países en más de 400 webs de reserva incluyendo más de 175 millones de opiniones de huéspedes. Kayak por su parte “busca en cientos de webs de viajes en segundos y encuentra la información que necesitas para elegir el hotel perfecto”.

- Webs de comentarios con opiniones, experiencias y evaluaciones de productos y servicios de los propios usuarios creando interactividad de éstos con la empresa y con otros potenciales clientes. La empresa además de hacerse visible en el sector, aprovecha para detectar debilidades y fortalezas del servicio mediante la satisfacción de los usuarios y a la vez poder analizar a la competencia. El portal principal es TripAdvisor, “con más de 600 millones de opiniones y comentarios sobre más de 7,5 millones de alojamientos, compañías aéreas, atracciones y restaurantes” se sitúa como “el sitio web de viajes más grande del mundo” (TripAdvisor, 2017).

La amplitud del canal de distribución será de nivel selectiva por tratarse de un producto de compra esporádica y para el cual el cliente compara entre varias opciones. Ayuda a que los intermediarios conozcan en profundidad el producto y servicio ofrecido por la empresa.

No es un servicio turístico que se vaya a vender de forma masiva en numerosos puntos de venta sino que conociendo el mercado objetivo, se hace hincapié en los modelos de distribución más valorados por las generaciones X e Y con el objetivo de llegar a ellos fácilmente.

7.4. Política de comunicación

Para planificar la estrategia de comunicación es necesario establecer unos objetivos iniciales en base al público objetivo, en este caso: dar a conocer las características y servicios que se ofrecen y posicionar la marca Tinto Dreams Hostel en el mercado de los viajeros jóvenes y de edad media (18-45 años), que han elegido La Rioja como destino turístico y que desean alojarse a bajo coste en habitaciones de diseño.

Los medios tradicionales como la radio, televisión o la prensa en papel se han visto desbancados, con el nacimiento del marketing digital, por un intercambio de información bidireccional empresa-cliente a través de herramientas del canal *online*.

El comercio electrónico en España aumenta cada año, en 2015 creció un 27,6% respecto al año anterior según la ONTSI (2017) y de entre los productos y servicios adquiridos a través de Internet, lideran los del sector del turismo: billetes de transporte (49.5%), alojamientos y paquetes turísticos (39%) y entradas a espectáculos (30.4%).

La revolución en la forma de comunicar productos y servicios, se ha visto acelerada gracias a:

- ✓ que los costes son más asequibles si se comparan con los precios de los medios tradicionales,
- ✓ que proporcionan una mayor capacidad de control y optimización de las campañas publicitarias por la posibilidad de consultar datos y resultados en tiempo real, que asimismo facilita realizar cambios sobre la marcha,
- ✓ y que permite una segmentación personalizada según las características del público objetivo al que se quiere llegar.

El marketing *online*, se considera por tanto hoy en día, una estrategia imprescindible para conseguir el posicionamiento deseado de la empresa y asimismo favorecer la difusión y comercialización del producto al mercado objetivo.

Este mercado potencial, se corresponde con los grupos con mayor tendencia a comprar por

internet, jóvenes con mayor nivel de estudios constantemente conectados desde el ordenador, móvil o tablet y, además de recibir información de interés, le gusta participar leyendo comentarios de turistas anteriores, escribiendo opiniones sobre sus propias experiencias y también preguntando inquietudes esperando un *feedback* inmediato.

Las herramientas o soportes de comunicación que se trabajarán para dar a conocer los servicios de Tinto Dreams Hostel son los siguientes:

- Lo principal es crear una página web para atraer usuarios y posteriormente transformarlos en clientes mediante la creación de contenido de valor. Constituye la sede virtual del alojamiento donde se expondrán las características del producto y los servicios ofrecidos. Funciona también como punto de venta ya que gestiona las reservas y es el medio fundamental para desarrollar la relación con el cliente, que se sentirá atraído por ésta y por la imagen que genera.

El usuario debe seleccionar la página web en cuestión entre la lista de sitios web que se genera mediante la introducción de palabras clave y una vez ha entrado en ella, la primera impresión ha de animarle a permanecer en la web. Cuanto más tiempo persista el usuario en la web, mayor posibilidad existe de que se transforme en un cliente. Y para ello es esencial crear una página accesible, usable y con un diseño adecuado enfocado hacia el usuario, teniendo en cuenta sus necesidades y logrando una experiencia de uso satisfactoria.

- Paralelamente, se creará un blog que aporte mayor visibilidad a la web mediante el uso de palabras clave y con contenido actualizado y útil para los turistas que animen a continuar en la página y a compartir en redes sociales.
- Los buscadores son el medio más utilizado por los internautas para localizar empresas, bienes y servicios y es imprescindible un buen posicionamiento en buscadores como Google, Yahoo! y Bing ya que son la puerta de entrada a las webs. Se hará hincapié en el posicionamiento natural a través de técnicas de SEO como la introducción de palabras clave que definen la actividad empresarial o la creación de un sitio web de calidad para situar la web en las primeras posiciones para ser seleccionada.
- Las redes sociales permiten una eficaz difusión de contenidos y la creación de una comunidad en la que interactúan los usuarios entre ellos y estos con la empresa, favoreciendo la creación de una imagen de marca e incluso mejorando la atención al cliente. Debido a que los internautas cada vez están más activos en redes sociales, es clave la técnica de marketing digital SMO, otro camino para atraer tráfico a la web porque incluyen enlaces a la web y dan a los usuarios la oportunidad de compartir sus experiencias. Las más utilizadas son: Facebook, YouTube, Google+, Instagram y Twitter.

8. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Para el correcto funcionamiento del *hostel* será vital contar con personal apto para cada uno de los cuatro puestos de trabajo que se generan:

Dirección

La persona que ocupará el puesto de dirección es la propia promotora del nuevo negocio y sus funciones básicas son la planificación y organización del alojamiento. Asegurar que todo marche correctamente para conseguir superar las expectativas del huésped y también controlar el cumplimiento de la normativa de salud, seguridad y buena conducta.

Al tratarse de un pequeño *hostel*, el papel a desempeñar será más participativo. Será la

responsable además de las tareas de administración, marketing, satisfacción y aprovisionamientos. Además gestionará el proceso de entrada, modificación y cancelación de reservas, el check-in y check-out de los clientes, incluso servir la prestación del desayuno cuando trabaje en la recepción. Y también gestionará las relaciones con las personas: con los empleados, los proveedores y sobre todo con los huéspedes.

El perfil profesional apropiado para el puesto de dirección deberá incluir habilidades empresariales, de planificación y organización, de comunicación, de resolución de problemas y toma de decisiones con rapidez, habilidades informáticas y financieras, don de gentes, diplomacia, energía y entusiasmo, coordinación, negociación y marketing, iniciativa, buena presencia y dominio de idiomas.

El horario de trabajo en dirección no está establecido ya que a menudo implica un mayor número de horas por abarcar diversas tareas de planificación y organización. Pero, en principio, permanecerá disponible en el *hostel* de 8:00 a 17:00h de lunes a domingo para trabajar en recepción y dar el servicio de desayuno diariamente.

Considerando el salario mínimo interprofesional de 2018, el cual subió en diciembre un 4% para situarlo en 735,90€ con 14 pagas, la cuantía establecida para el puesto de dirección es de 21.000€ brutos al año.

Recepción

Se contratará una persona para ayudar en las tareas de recepción, la labor en la que más relevancia cobra la calidad en la atención al cliente. Es un puesto multitarea, que incluye el proceso de gestión de reservas, el check-in y check-out, y la preparación y prestación del servicio de desayuno. Por tanto se requieren habilidades de dos tipos, primero de presencia y comunicación cara al público y, segundo, habilidades técnicas y de administración mediante el manejo de programas informáticos básicos para la gestión de reservas y registro de los huéspedes.

Las características personales que deberán destacar en la persona elegida son ante todo, presencia, vitalidad, energía y viveza. También debe tener capacidad de comunicación y síntesis, es decir, saber escuchar para poder atender las demandas de los clientes. En complementación, debe tener la capacidad de improvisación en la toma de decisiones urgentes, ya que es a recepción donde llegan todas las dudas, quejas, sugerencias o peticiones por parte de los clientes, y estas a menudo son imprevistas o requieren de soluciones inmediatas. Además es importante saber empatizar y mantener la calma, y para ello son claves la confianza en uno mismo y el autocontrol.

Por otro lado, deben poseerse habilidades comerciales para poder vender la imagen de la empresa. Para conseguirlo es vital que el recepcionista conozca los valores y la cultura de Tinto Dreams Hostel así como los servicios que oferta y la distribución de las instalaciones. Asimismo, es requisito indispensable el dominio de por lo menos, dos idiomas, castellano e inglés, y altamente valorado el conocimiento de una tercera lengua.

El horario de recepción es:

- De lunes a miércoles de 8:00 a 17:00h
- De jueves a domingo de 8:00 a 22:00h
- Y el desayuno se servirá de 8:30 a 11:00h

Está fijado según la normativa autonómica de Turismo, la cual trata en el Título preliminar, Capítulo III. Precios, artículo 15 sobre *base del cómputo del precio*, citando *el precio de la unidad de alojamiento se contará por días o jornadas y salvo pacto en contrario, la jornada*

terminará a las 12 horas del mediodía. El artículo siguiente, sobre reservas y anticipos, desarrolla: el alojamiento estará a disposición del cliente a partir de las 14 horas, salvo que se haya acordado mayor antelación.

Por tanto, las horas disponibles para el registro de entrada y salida de clientes será ajustado al horario de recepción y será el siguiente:

- Check-in de 14:00 a 22:00h
- Check-out de 8:00 a 12:00h

Los primeros días de la semana la ocupación en general es más baja, por lo que no es necesario que permanezca una persona en recepción para realizar la entrada de clientes, sino que bastará con que éstos que vayan a llegar, notifiquen de su hora aproximada para acudir al establecimiento y gestionar su entrada. No obstante, existirá un teléfono publicado en la entrada del *hostel* para posibles clientes casuales que viajan de paso. Habrá también otra línea de teléfono para la atención de emergencias por parte de los huéspedes ya alojados. Este número será notificado a los clientes a su llegada y estará expuesto en la puerta de recepción, por si tuvieran algún problema grave mientras la misma permanece cerrada.

Los huéspedes podrán salir y entrar del *hostel* (aunque la recepción ya esté cerrada) tantas veces como quieran mediante sus dispositivos móviles, los cuales habrán sido previamente adaptados y acreditados para acceder al establecimiento. Por si este método no diera resultado, se hará entrega igualmente de una llave física de acceso a la habitación, o bien un código para la apertura de la puerta principal del establecimiento.

Entonces, gracias al avance de las tecnologías, el cual permite una optimización de los recursos, el contrato del empleado de recepción será a jornada completa, pudiendo hacer jornadas más largas en temporada alta y disminuyéndola en temporada baja. Puede ser difícil de encontrar una persona con las cualidades solicitadas, por lo que se premiarán con un salario de 18.000€ brutos al año.

Limpieza

Habrá un puesto de trabajo para una persona encargada de las labores de limpieza con el fin de mantener diariamente las instalaciones interiores, limpias y ordenadas. Así, sus funciones básicas serán la limpieza del suelo, los muebles, los cristales, vaciado de papeleras, reposición del material higiénico (papel, jabón...), hacer las camas, proveer cada una con la lencería indicada y lavar la que pase a estar sucia. Garantiza la higiene de las instalaciones y por tanto hará la limpieza de los baños, pasillos, habitaciones, comedor, cocina, sala de usos múltiples y la recepción.

Se dotará al empleado con material adecuado para la correcta realización de las tareas, como, por ejemplo, aspiradora, carrito de limpieza con fregona, trapos, mopa, entre otras. Y la persona ha de ser rápida y eficiente, debe esforzarse y ser hábil, implicada y funcional.

El trabajador contratado para mantener la limpieza en el *hostel*, hará media jornada, trabajando de 11:00 a 15:00h, considerando éste el horario más adecuado ya que los huéspedes abandonan el alojamiento por la mañana después del desayuno, para realizar actividades de turismo en el destino.

Igualmente considerando el salario mínimo interprofesional de 2018 y las dotes exigidas y a la vez teniendo en cuenta en este caso, que se trata de un contrato a tiempo parcial, la cuantía establecida para el puesto de limpieza es de 9.000€ brutos al año.

9. PLAN FINANCIERO

9.1. Balance de situación

En la siguiente sección se valoran la inversión necesaria para el inicio de la actividad, las fuentes de financiación para sostener la inversión y en general, el desarrollo del plan de negocio de manera cuantitativa.

En los anexos correspondientes a la elaboración del plan financiero (Anexo II: Balance de situación previsional y Anexo V: Inversión inicial: construcciones y mobiliario) se pueden observar de forma numérica las aclaraciones que a continuación se explican.

La inversión inicial necesaria es elevada ya que se realizará una gran obra en un local de unos 300m² para acondicionar el espacio y dotarlo de mobiliario e instalaciones propicias para un *hostel*.

El activo no corriente recoge la inversión en aplicaciones informáticas, las cuales incluyen la creación de la página web por un valor de 1.560€ y el programa de gestión de reservas necesario para el ejercicio de la actividad; y los gastos de constitución de la empresa y registros de la marca por 150€. El inmovilizado material es la partida que eleva considerablemente el total del activo, ya que se trata de un alojamiento y precisa una alta adquisición de materiales para acondicionar el establecimiento. Las obras tienen un valor casi 85.000€, el cual lleva incorporadas las instalaciones de albañilería, electricidad, fontanería, producción de agua caliente y climatización y las licencias del ayuntamiento y el porcentaje correspondiente al arquitecto. Se adquiere mobiliario por un valor aproximado de 36.000€ para dotar al alojamiento de literas y camas matrimoniales con los colchones y la lencería adecuadas, mesas, sillas, sofás, elementos decorativos, muebles de cocina y vajilla, lavadora, secadora y televisores. Los equipos informáticos son dos, uno para la recepción y otro para uso de los huéspedes en las zonas comunes.

Para comenzar la actividad es necesario tener disponible una pequeña cantidad de alimentos y bebidas para el servicio de desayuno, así como una cantidad de dinero efectivo en la caja y saldo en la cuenta corriente del banco. El importe de clientes es nulo ya que todos los pagos se hacen al contado, los usuarios abonan su factura en el momento o incluso antes de que se haya prestado el servicio, pero nunca después. Estos tres elementos forman el total del activo corriente y junto con el activo no corriente suman un total de 127.300€ de inversión inicial necesaria.

Para la financiación de dichos activos, se aporta un capital inicial de 51.200€ (el cual irá disminuyendo gracias a los resultados del ejercicio positivos), parte de la ganancia obtenida de la venta de un piso familiar y abonado por los progenitores de la promotora. También será necesario un préstamo bancario con valor de 75.000€ amortizable en 15 años y con una cuota anual de 5.000€ más interese al 4% TAE para poder hacer frente a la inversión. Las subvenciones son consideradas ya que existen ayudas por parte del Gobierno de La Rioja para aplicaciones informáticas, software y páginas web, así como para la puesta en marcha de nuevos proyectos emprendedores. Por su parte, el valor creciente del resultado del ejercicio se acumula como reservas cada año, de manera que el capital inicialmente aportado se va reduciendo progresivamente cada periodo.

Las deudas a corto plazo recogen una cuantía correspondiente al último mes del año, pendiente de abonar a proveedores. No hay más deudas a corto plazo puesto que el valor de la construcción y el resto de activos son pagados antes de que el negocio se ponga en funcionamiento.

9.2. Cuenta de Resultados

Para elaborar resultados previsionales se ha valorado una opción más visual y fácil de interpretar. Es un modelo diferente al tradicional para la cuenta de resultados, pero desarrolla para los tres primeros años los posibles ingresos, gastos fijos y variables. Los cálculos se recogen en: Anexo III: Cuenta de resultados previsional; Anexo IV: Ingresos previsionales; Anexo VI: Gastos variables previsionales; y Anexo VII: Gastos fijos previsionales.

Los ingresos se han obtenido a partir de la ocupación hotelera y la ocupación de apartamentos turísticos en La Rioja, proporcionadas por el INE. Primeramente se han clasificado los 12 meses del año en meses de temporada alta y baja, siendo de abril a octubre los de mayor ocupación y el resto los de temporada más débil. Como es lógico, cada mes tiene una ocupación diferente y se ha calculado el porcentaje de ocupación que muestra el INE para cada uno de ellos, sobre el ingreso para un 100% de ocupación teniendo siempre en cuenta las diferentes tarifas para cada habitación y fecha. Adicionalmente se ha considerado un 20% menos de ocupación para el primer año por ser nuevos en el mercado, disminuyendo hasta el 15% en el segundo para lograr en el tercer año, situar a la empresa a un 10% de la ocupación media de La Rioja.

Las reservas realizadas por intermediarios *online* son el 67% según Hosteltur (2017) y además cobran una media de 15% de comisión por reserva. Así, se ha calculado el primer porcentaje sobre los ingresos, y el porcentaje de comisión sobre éste resultado, para conseguir el gasto variable en intermediación. Los aprovisionamientos se refieren a los productos necesarios para el desayuno, y se ha previsto que éste tiene un coste medio por persona de 2,5€.

Los gastos en suministros contienen una parte variable y otra fija. Así, se han deducido los primeros considerando un gasto en agua de 900 y de 1.800 para la luz si la ocupación fuera del 100%. La parte fija para el agua es de 50€ al mes y para la luz son 400€, sabiendo que dichos suministros no son altamente costosos en Haro. El gas no se ha incluido porque el sistema de climatización consta de un nuevo método de eficiencia energética y funciona con el suministro de luz, por lo que se ha incorporado en dicha partida.

El alquiler mensual es de unos 1.500€ estimando un local de aproximadamente 300m² en una de las calles emblemáticas de Haro, la Calle Virgen de La Vega. El espacio sin embargo es un bajo de un edificio antiguo, lo que baja considerablemente su valor de arrendamiento.

El gasto más grande es el de personal, ya que se ha considerado un sueldo para la dirección, otro para una persona en recepción y un tercero para las labores de limpieza. Igualmente, la subcontratación para el mantenimiento de las instalaciones, los gastos en publicidad *online* y otros como la papelería o los uniformes del personal, incrementan la partida de gastos fijos.

Para el cálculo de la amortización se ha elaborado una tabla con los porcentajes y periodos máximos establecidos para amortizar los activos, y en este caso, se ha computado por una media entre los dos periodos límites permitidos por Hacienda, para amortizar las construcciones, el mobiliario, los equipos para el proceso de información y los programas informáticos y marcas.

Restando de los ingresos los gastos variables y fijos, se obtiene el resultado de explotación, el cual se reduce con los gastos financieros para conseguir el resultado del ejercicio o beneficio neto. La empresa no tributa por el Impuesto de Sociedades sino por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, por lo que ésta cuantía no se incluye en la cuenta de pérdidas y ganancias correspondiente al negocio.

Todos los datos están apoyados en las diferentes tablas de ingresos, gastos y amortizaciones y se ha tratado de realizar una aproximación lo más cercana posible a la realidad. Los resultados previsionales son favorables desde el primer año de ejercicio con unos 1.200€ de beneficio anual aumentando considerablemente con el paso de los años alcanzando más de 12.000€ para el año

el que más se espera acercarse a la media de ocupación de La Rioja. La previsión incluso da margen para posibles gastos que no hayan sido contemplados o que pudieran surgir en el desarrollo del negocio, algo que invita a seguir trabajando en el proyecto.

10. ANÁLISIS DE VIABILIDAD

Una vez estudiado el balance de situación y la cuenta de resultados, se pueden calcular la rentabilidad financiera y económica, como se puede observar en el Anexo VIII: Rentabilidad y punto de equilibrio previsionales.

La rentabilidad económica o de los activos mide la capacidad que tienen los activos de generar beneficios, es decir, la rentabilidad del negocio en sí. No tiene en cuenta la fuente de financiación y por tanto tampoco los gastos financieros. En este caso, se calcula de dividir el resultado de explotación entre el total de la inversión. Los resultados aumentan cada año, desde el 3.3% para el primer año hasta alcanzar 4 veces más en el tercero. Se debe principalmente al considerable aumento de las ventas y a la progresiva disminución del valor contable de los activos fijos.

La rentabilidad financiera o de los fondos propios se obtiene de dividir el resultado del ejercicio entre el patrimonio neto para medir el beneficio generado en relación a la inversión aportada por el propietario, es decir, la rentabilidad del propietario. Los datos son todavía más positivos, aumentan cada año y se debe al incremento de las ventas y al del resultado del ejercicio. El primer año la rentabilidad financiera es del 2.2% aumentando formidablemente para el tercer año, para obtener una rentabilidad del 22.5%.

El cálculo del punto de equilibrio es útil para determinar el nivel de ventas o ingresos necesario para cubrir los costes totales, es decir cuántas plazas deben ser ocupadas para que la empresa pueda cubrir los costes fijos y variables. Así, para el primer año se ha calculado un mínimo de 4.850 pernотaciones, lo que se traduce en un 33.22% de ocupación necesario para cubrir los costes totales. Por tanto, se puede decir que en base a los cálculos previsionales, el negocio es viable en tanto en cuanto se consiga el 35.25% de ocupación objetivo para el primer año y se mantenga ascendente para los próximos años.

11. CREACIÓN DE LA EMPRESA

Para la constitución de una nueva empresa al mando de una persona física no es necesaria la escritura pública ni la inscripción en el Registro mercantil, simplemente se presentará la declaración censal en la AEAT para elegir las opciones de tributación para el IRPF y el IVA.

Desde 2003, las personas físicas están exentas del IAE y por tanto no tributan por dicho impuesto y no tienen que presentar declaración ni tampoco solicitar la exención puesto que esta es automática.

Inscripción y alta en la Seguridad Social en régimen de autónomos acompañada con el alta de la declaración censal. Para contratar trabajadores por cuenta ajena se solicita el número de cuenta de cotización para posteriormente dar de alta a los trabajadores de la empresa.

Se comunicará la apertura del centro de trabajo en la Dirección Provincial de Trabajo y se obtendrá y legalizará del Libro de Visitas de la Inspección.

Se solicitará la licencia de obras en el momento de comenzar la reforma, abonando el impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras en función del valor de la obra realizada.

El régimen de IVA aplicable en hostelería es el simplificado y se debe llevar el Libro registro de facturas recibidas y conservar los justificantes de los índices aplicados.

Empresarios personas físicas declaran el IRPF que grava los rendimientos de actividades económicas junto con el resto de rendimientos percibidos, por lo que no tributan mediante el Impuesto sobre Sociedades.

Por último, se presentará en la Consejería de Turismo la comunicación previa de inicio de actividad y posteriormente la Administración procederá a la clasificación del establecimiento. Una vez dictada la resolución, la Consejería realizará de oficio la inscripción de la actividad en el Registro de Proveedores de Servicios Turísticos y la empresa podrá iniciar su actividad.

Paralelamente se deberá registrar la marca Tinto Dreams Hostel y el logo en la Oficina Española de Patentes y Marcas o en lugares acreditados para el registro en la Comunidad Autónoma de La Rioja. La resolución de la concesión suele salir a los 6 meses de presentarla, por lo que se hará con tiempo para asegurar su validez lo antes posible.

12. CONCLUSIONES

A la vista de lo analizado anteriormente, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

La elaboración de un plan de negocio es costosa en cuanto a tiempo y búsqueda de información. A medida que se localiza nueva información surgen nuevas ideas o se afianzan las primeras. No obstante, a cada paso que se da se genera mayor incertidumbre y aparecen diferentes cuestiones sobre la puesta en marcha del negocio. La experiencia y la formación son valiosas para poder detectar un hueco en la oferta turística, además de motivación e imaginación. En este caso, se ha localizado una oportunidad de emprendimiento en el mercado de los jóvenes bajo el modelo de *hostel*, actualmente en fase de crecimiento.

La revolución del mundo de la tecnología facilita la búsqueda de información de la oferta y su comparación, mientras a su vez modifica la forma de trabajar de las empresas. Los medios de comunicación tradicionales están caducando y están cobrando vida las plataformas online, más accesibles y fáciles de utilizar. Es un hecho que las empresas que sobreviven son las que se adaptan al entorno, por lo que es imprescindible estar a la última en estas nuevas tecnologías de la información.

Además del sector tecnológico es importante conocer y estar al día del resto de factores del entorno. Cómo evoluciona la sociedad, qué busca, los límites económicos a los que se enfrenta y los cambios en la forma de viajar. En este caso, se ha observado la ampliación de demanda para el sector de los *hostels*, algo a lo que aferrarse para adaptar al mercado *low cost*, a familias y grupos de amigos de edad más avanzada ya que son el perfil más abundante en La Rioja.

Detallar la misión de la empresa es fundamental para dejar claro a qué se dedica, cómo lo hace y para quién. Es decir, especificar cuáles son los servicios que se ofrecen y en qué condiciones, para no crear expectativas falsas y evitar condicionar la satisfacción del cliente para que sea más fácil sorprenderle. En la misma medida es clave comprender qué busca y que espera, para poder crear un producto a su medida. Por tanto es vital estudiar los recursos y capacidades así como las debilidades de las que la empresa dispone para llevarlo a cabo.

Por último, es importante también elaborar datos numéricos que valoren los posibles resultados a obtener, así como la inversión y financiación necesarias. El estudio ha sido elaborado intentando que los datos sean lo más verídicos posible y con el objetivo de poder emprender el negocio en la práctica real. No obstante, en mi opinión, las limitaciones del trabajo dejan un hueco descubierto para la investigación más allá de las pautas del plan de empresa, y que conviene sea completado, por ejemplo, con posibles encuestas para averiguar más sobre la oferta y demanda turísticas y poder ofrecer un producto y un servicio personalizado a cada gusto.

BIBLIOGRAFÍA

- ACEVIN – RUTAS DEL VINO DE ESPAÑA (2017): “Informe de visitantes a bodegas y museos del vino asociados a las Rutas del Vino de España”, Edita ACEVIN – Club de Producto Rutas del Vino de España
- Albergue de peregrinos de Haro* <<http://caminodesantiago.consumer.es/albergue-de-peregrinos-de-haro#bloque-informacion>> [Consulta: 4 de abril 2018]
- ATRÁPALO (2018): “La Rioja, la preferida para hacer una escapada”, Edita Rioja2. <<https://www.rioja2.com/n-116326-2-la-rioja-la-preferida-para-hacer-una-escapada/>> [Consulta: 9 de marzo 2018]
- ATRÁPALO (2018): “V Informe de Hábitos y Tendencias del Turismo Español”, *Fitur 2018 Beethoven, Apartamentos y Restaurantes* <<https://beethovenharo.com/>> [Consulta: 4 de abril 2018]
- BOOKING (2017): “¿Sabes lo que buscan los viajeros en los alojamientos que reservan en 2018?”, Edita Loff.it. [Consulta: 10 de abril, 2018]
- Booking.com < <https://www.booking.com/Hoteles>> [Consulta: 4 de abril 2018]
- Campingred de Haro, camping y bungalows* < <https://www.campingdeharo.com/>> [Consulta: 4 de abril 2018]
- CANALIS, X. (2013): “Turismo joven, de nicho a segmento estratégico para empresas y destinos”, Edita Hosteltur. <https://www.hosteltur.com/130280_turismo-joven-nicho-segmento-estrategico-empresas-destinos.html> [Consulta: 12 de enero 2018]
- CANALIS, X. (2014): “Los 10 nuevos perfiles de turistas que el sector deberá satisfacer”, Edita Hosteltur. <https://www.hosteltur.com/161260_10-nuevos-perfiles-turistas-sector-debera-satisfacer.html> [Consulta: 20 de marzo de 2018]
- CANALIS, X. (2015): “Los cuatro segmentos de viajeros líderes del turismo español”, Edita Hosteltur <https://www.hosteltur.com/199990_cuatro-segmentos-viajeros-lideres-turismo-espanol.html> [Consulta: 14 de marzo, 2018]
- CANALIS, X. (2017): “El turismo salva a la economía española esta década”, Edita Hosteltur. <https://www.hosteltur.com/125733_turismo-salva-economia-espanola-esta-decada.html> [Consulta: 6 de marzo 2018]
- CORNEJO, S. (2017): “¿Qué es un hostel? La respuesta cambiará tu manera de viajar para siempre”, Edita Hostelworld. <<https://www.spanish.hostelworld.com/blog/que-es-un-hostel/>> [Consulta: 12 de enero 2018]
- CUENTA SATÉLITE DEL TURISMO DE ESPAÑA (2017): “Aportación del turismo al PIB en la economía española”, Edita *Instituto Nacional de Estadística* [Consulta: 4 de marzo 2018]
- Decreto 10/2017, de 17 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento General de Turismo de La Rioja en desarrollo de la Ley 2/2001, de 31 de mayo, de Turismo de La Rioja
- DELGADO, C. (2017): “Así viaja el turista español: visita otros lugares de España y gasta sobre todo en bares”, Edita El País. <https://elpais.com/economia/2017/03/28/actualidad/1490692928_042671.html> [Consulta: 7 de abril 2018]

- DUBOIS, N. (2018): “Factores clave que mejoran la experiencia de los huéspedes”, Edita Turismo 360.news. <<https://www.turismo360.news/hoteles/factores-clave-mejoran-la-experiencia-viaje-los-huespedes/>> [Consulta: 16 de enero 2018]
- EL ECONOMISTA (2018): “El sector turístico en España creció un 4,4% en 2017 con 77.500 nuevos empleos, según Exceltur”, Edita El Economista. <<http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8860621/01/18/El-sector-turistico-en-Espana-crecio-un-44-en-2017-con-77500-nuevos-empleos-segun-Exceltur.html>> [Consulta: 6 de marzo 2018]
- EroskiConsumer, Camino Vasco, Etapa 7: La Puebla de Arganzón – Haro, Los Albergues:*
- EUROPAPRESS (2017): “La Oficina de Turismo del Gobierno de La Rioja ha recibido este verano casi 50.000 visitantes, un 18% más que en 2016”. Edita Eplarioja.es <<http://www.europapress.es/la-rioja/noticia-oficina-turismo-gobierno-rioja-recibido-verano-casi-50000-visitantes-18-mas-2016-20171028133350.html>> [Consulta: 1 de marzo 2018]
- EXCELTUR (2018): “Estudio sobre el empleo en el sector turístico español”, *Exceltur Alianza para la excelencia turística*.
- GARIJO, M. (2017): “Los hostales en tiempos de Instagram: clientes jóvenes en busca de experiencias más allá del precio”, Edita Eldiario.es. <https://www.eldiario.es/economia/hostels-instagram-quitarse-etiqueta-millennial_0_603339829.html> [Consulta: 2 de febrero 2018]
- GOBIERNO DE LA RIOJA EN INTERNET (2017): “Las Oficinas de Turismo de La Rioja atendieron en 2016 a más de 350.000 visitantes”, Edita Larioja.org. <<https://www.larioja.org/comunicacion/es/portavoz/oficinas-turismo-rioja-atendieron-2016-350-000-visitantes>> [Consulta: 1 de marzo 2018]
- GONZÁLEZ, F. (2017): “Lo último en alojamientos que están arrasando en España (y no es AirBnB)”, Edita Huffingtonpost. <https://www.huffingtonpost.es/fabian-gonzalez-checa/lo-ultimo-en-alojamientos-que-estan-arrasando-en-espana-y-no-es-airbnb_a_23272044/> [Consulta: 9 de marzo 2018]
- GRIFFITHS, B. (2018): “Los hostels también son para parejas”, Edita Hostelworld. <<https://www.spanish.hostelworld.com/blog/hostels-para-parejas/?lang=es>> [Consulta: 12 de enero 2018]
- HINOJOSA, V. (2018): “Hoteleros: cómo sobrevivir en un gran estanque siendo un pez pequeño”, Edita Hosteltur <https://www.hosteltur.com/127323_hoteleros-como-sobrevivir-gran-estanque-siendo-pez-pequeno.html> [Consulta: 15 de marzo 2018]
- HINOJOSA, V. (2018): “Innovación en alojamiento: lo último en hoteles del Reino Unido”, Edita Hosteltur. <https://www.hosteltur.com/126536_innovacion-alojamiento-lo-ultimo-hoteles-reino-unido.html> [Consulta: 26 de febrero 2018]
- HINOJOSA, V. (2018): “Reserva móvil vs. ordenador: usuarios parecidos y muy diferentes a la vez”, Edita Hosteltur. [Consulta: 5 de abril 2018]
- Hostal Aragón, en pleno centro de Haro* <<http://www.hostal-aragon-haro.es/>> [Consulta: 4 de abril 2018]
- Hostel Entresueños* <<http://www.hostellogrono.com/cas/site/>> [Consulta: 4 de abril 2018]
- HOSTELTUR (2016): “Millennials, una generación ansiosa por viajar y conocer nuevos destinos”, Edita Hosteltur. <https://www.hosteltur.com/116636_millennials-generacion-ansiosa-viajar-conocer-nuevos-destinos.html> [Consulta: 13 de enero 2018]

- HOSTELTUR (2018): “Las nuevas exigencias de turista imponen cambios en la labor de los guías”, Edita Hosteltur. <https://www.hosteltur.com/126912_nuevas-exigencias-turista-imponen-cambios-labor-guias.html> [Consulta: 26 de febrero 2018]
- Hotel Arrope*** superior, un espacio singular*<<http://www.hotelarrope.com/>> [Consulta: 4 de abril 2018]
- Hotel ETH Rioja, Haro, La Rioja* <<http://www.hotelethrioja.com/>> [Consulta: 4 de abril 2018]
- Hotel Los Agustinos****, El arte de ser Hotel* <<http://hotellosagustinos.com/>> [Consulta: 4 de abril 2018]
- INBOUND CYCLE (2017): “¿Qué es el marketing digital o marketing online?”, Edita Inboundcycle. <<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-digital-o-marketing-online>> [Consulta: 10 de abril]
- INE (2018): “Las pernoctaciones extrahoteleras descienden un 1,7% en febrero”, Edita Agenttravel.es <http://www.agenttravel.es/noticia-030312_Las-pernoctaciones-extrahoteleras-descienden-un-17-en-febrero-.html> [Consulta: 1 de marzo 2018]
- LEAL, M.P. (2017): “Turismo ecológico y sostenible: perfiles y tendencias”, Edita TheOsteleaSchool of Tourism&Hospitality, <https://static.hosteltur.com/web/uploads/2016/06/Informe_Ostelea_Turismo_Ecologico_Sostenible.pdf> [Consulta: 24 de marzo 2018]
- Los Zapatos Morados, Apartamentos Turísticos* <<http://www.loszapatosmorados.com/>> [Consulta: 4 de abril 2018]
- LOZANO, C.E. (2017): “Viajeros “millennial”: cómo, dónde y por qué viaja la Generación Y”, Edita Skyscanner. <<https://www.skyscanner.es/noticias/consejos/viajeros-millennial-como-donde-y-por-que-viaja-la-generacion-y/>> [Consulta: 9 de marzo, 2018]
- Luz Hotel****<<http://www.luzhotel.com/>> [Consulta: 4 de abril 2018]
- MARÍN, D. (2018): “El sol hace brillar el turismo en Semana Santa”, Edita La Rioja <<http://www.larioja.com/la-rioja/brillar-turismo-semana-20180401003406-ntvo.html>> [Consulta: 10 de marzo 2018]
- MINDWORK (2018): “La importancia de los *Millennials* y cómo atraerlos a tu empresa”, Edita HR Connect. <<https://www.hrconnect.cl/atraccion/la-importancia-los-millennials-atraerlos-empresa/>> [Consulta: 25 de marzo 2018]
- MUÑOZ, P. (2015): “Tendencias sobre hábitos de búsqueda, comparación y reserva de productos y servicios turísticos de los españoles”, *6º Barómetro KAYAK de Viajes Online*.
- MURGA, A. (2018): “Los hostels, alternativa a Airbnb y caramelo para las socimis”, Edita El Español. <https://www.elespanol.com/economia/empresas/20180224/hostels-alternativa-airbnb-caramelo-socimis/287222358_0.html> [Consulta: 12 de enero 2018]
- OECD Tax Policy Studies (2015): “Taxation of SMEs in OECD and G20 Countries”, *OECD Tax Policy Studies* 23, 19-23
- PEÑA, A. (2018): “Hoteles temáticos: oportunidad de negocio”, TecnoHotel. <https://www.tecnohotelnews.com/2018/02/hoteles-tematicos-oportunidad-negocio/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=thequipnews20180319> [Consulta: 22 de marzo 2018]

- RODRÍGUEZ, A., PASTOR, R. y FERNÁNDEZ-VILLARÁN, M.A. (2017): “Evolución de la intermediación turística en España tras la aparición de las TIC en el sector”, *Revista Empresa y Humanismo*, 20(2), 87-106
- SÁNCHEZ, C. (2017): “El negocio de hoteles, bares y restaurantes crece ya más del doble que el PIB”, *Edita El Confidencial*. <https://www.elconfidencial.com/economia/2017-02-21/bares-restaurantes-hoteles-ipc-turismo-hosteleria-coches-alquiler-empleo_1336355/> [Consulta: 20 de marzo 2018]
- SANSÓ, M (2014): “El Turismo Ecológico y Sostenible en España”, *Edita TheOsteleaSchool of Tourism&Hospitality*, <https://static.hosteltur.com/web/uploads/2016/06/Informe_Ostelea_Turismo_Ecologico_Sostenible.pdf> [Consulta: 24 de marzo 2018]
- Señorío de Haro, Apartamentos con encanto* <<http://www.apartamentosconencanto.com/>> [Consulta: 4 de abril 2018]
- SMART TRAVEL (2018): “El imparable crecimiento de los hostels en Europa”, *Entrevista con ElwinMeijvis, Generator España, Edita Smart Travel*. <<https://www.smarttravel.news/2018/03/13/imparable-crecimiento-los-hostels-europa/>> [Consulta: 14 de enero, 2018]
- Taranco 5, Apartamentos Turísticos* <<http://www.apartamentostaranco5.com/>> [Consulta: 4 de abril 2018]
- TECNOHOTEL: “La reserva directa, entre los tres principales canales de reservas”, *Edita TecnoHotel*. <https://www.tecnohotelnews.com/2018/03/reserva-directa-canales-reservas/> [Consulta: 22 de marzo 2018]
- TripAdvisor* <<https://www.tripadvisor.es/>> [Consulta: 4 de abril 2018]
- Trivago* <<https://www.trivago.es/>> [Consulta: 4 de abril 2018]
- URUEÑA, A., PRIETO, E. BALLESTERO, M.P., CASTRO, R., CADENAS, S. y SECO, J.A. (2017): “Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2016”, *Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información*
- VARGAS, A. (2018): “Las OTA conquistan a los jóvenes viajeros”, *Edita Hosteltur*. <https://www.hosteltur.com/126655_ota-conquistan-jovenes-viajeros.html> [Consulta: 10 de abril 2018]
- Winederful Hostel & Café* <<https://winederful.es/>> [Consulta: 4 de abril 2018]
- ZAWADZKA, K. (2018): “Por qué todo lo que creías saber sobre albergues es falso”, *Edita Hostelworld*. <<https://www.spanish.hostelworld.com/blog/albergues-mitos/>> [Consulta: 12 de enero 2018]

ANEXOS

ANEXO I: Cálculo precio según valor

Atributos	Importancia del atributo	Evaluaciones de las marcas				
		Winederful	Entresueños	Hotel Luz	Hotel ETH	Tinto Dreams Hostel
Limpieza	8,8	9,0	8,0	5,0	8,0	9,3
Ubicación	9,4	9,5	9,5	8,0	1,3	9,0
Teléfono en la habitación	0,3	0,0	0,0	10,0	10,0	0,0
Diseño	9,2	8,5	4,5	3,0	7,6	9,5
	27,7					
Atributos	Importancia del atributo	Evaluaciones de las marcas				
		Marca A	Marca B	Marca C	Marca D	Marca E
Limpieza	0,3177	22,90	20,36	12,72	20,36	23,66
Ubicación	0,3394	25,47	25,47	21,45	3,49	24,13
Teléfono en la habitación	0,0108	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00
Diseño	0,3321	25,68	13,60	9,06	22,96	28,70
	1					
Precio de venta		21	19	50	60	18
Evaluación de calidad de cada marca		24,447317	19,6252916	14,871897	15,817145	25,2383489
Puntuación media de todas las marcas	20,00					
Índice de evaluación de calidad por marca		1,2223659	0,98126458	0,7435949	0,7908573	1,261917445
Precio medio de las marcas	37,5					
Precio ajustado para cada marca		69,674854	55,932081	42,384907	45,078864	71,92929438
Valor percibido de cada marca		3,3178502	2,94379374	0,8476981	0,7513144	3,99607191
		El precio debe ser menor a =				24,43
Precio de venta		60	40	60	68	48
Evaluación de calidad de cada marca		24,447317	19,62529157	14,8719	15,81715	25,238349
Puntuación media de todas las marcas	20,00					
Índice de evaluación de calidad por marca		1,2223659	0,981264578	0,743595	0,790857	1,2619174
Precio medio de las marcas	57					
Precio ajustado para cada marca		69,674854	55,93208097	42,38491	45,07886	71,929294
Valor percibido de cada marca		1,1612476	1,398302024	0,706415	0,662924	1,498527
		El precio debe ser menor a =				51,44

Fuente: elaboración propia a partir de caso Callaghan

ANEXO II: Balance de situación provisional

ACTIVO	0	1	2	3	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	0	1	2	3
ACTIVO NO CORRIENTE	124.324,50	120.371,78	116.419,06	112.467,33	PATRIMONIO NETO	51.200,00	52.271,78	53.339,06	54.407,33
Immovilizado intangible	2.010,90	2.346,05	2.681,20	3.016,35	Fondos propios	51.200,00	52.271,78	53.339,06	54.407,33
Aplicaciones informáticas	1.860,90	1.860,90	1.860,90	1.860,90	Capital Social	51.200,00	51.109,61	45.476,78	34.306,99
Patentes, licencias, marcas y similares	150,00	150,00	150,00	150,00	Reservas	0,00	0,00	1.162,17	7.862,28
Amortización acumulada	0,00	335,15	670,30	1.005,45	Resultado del ejercicio	0,00	1.162,17	6.700,11	12.238,06
Immovilizado material	122.313,60	118.025,73	113.737,86	109.450,98	Subvenciones	0,00	0,00	0,00	0,00
Construcciones e instalaciones	84.993,60	84.993,60	84.993,60	84.993,60	PASIVO NO CORRIENTE	75.000,00	70.000,00	65.000,00	60.000,00
Mobiliario	36.320,00	36.320,00	36.320,00	36.320,00	Deudas a largo plazo	75.000,00	70.000,00	65.000,00	60.000,00
Equipos para el proceso de información	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.001,00	Deudas con entidades de crédito	75.000,00	70.000,00	65.000,00	60.000,00
Amortización acumulada	0,00	4.287,87	8.575,74	12.863,62	PASIVO CORRIENTE	1.100,00	1.300,00	1.400,00	1.500,00
ACTIVO CORRIENTE	2.975,50	3.200,00	3.320,00	3.440,00	Deudas a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00
Existencias	200,00	220,00	240,00	260,00	Deudas con entidades de crédito	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros aprovisionamientos	200,00	220,00	240,00	260,00	Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	1.100,00	1.300,00	1.400,00	1.500,00
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00	Proveedores	1.100,00	1.300,00	1.400,00	1.500,00
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00					
Efectivo y otros activos líquidos	2.775,50	2.980,00	3.080,00	3.180,00					
Caja, euros	275,50	280,00	280,00	280,00					
Banco, cuenta corriente	2.500,00	2.700,00	2.800,00	2.900,00					
TOTAL ACTIVO	127.300,00	123.571,78	119.739,06	115.907,33	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	127.300,00	123.571,78	119.739,06	115.907,33

Fuente: elaboración propia

ANEXO III: Cuenta de resultados previsional

	Año		
	1	2	3
Ingresos por ventas	121.652,19	129.255,45	136.858,71
Gastos variables	36.245,07	38.510,39	40.775,70
Intermediación	12.226,05	12.990,17	13.754,30
Aprovisionamientos	12.730,43	13.526,08	14.321,74
Suministros (agua, luz)	11.288,59	11.994,13	12.699,67
Margen bruto	85.407,12	90.745,07	96.083,01
Gastos fijos	81.336,62	81.336,62	81.336,62
Alquiler	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Personal	48.000,00	48.000,00	48.000,00
Mantenimiento	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Suministros (agua, luz)	5.400,00	5.400,00	5.400,00
Gastos comerciales	2.613,60	2.613,60	2.613,60
Otros gastos	300,00	300,00	300,00
Amortización	4.623,02	4.623,02	4.623,02
Resultado de explotación	4.070,50	9.408,44	14.746,39
Gastos financieros	2.908,33	2.708,33	2.508,33
Resultado del ejercicio	1.162,17	6.700,11	12.238,06

Fuente: elaboración propia

ANEXO IV: Ingresos previsionales

Ingresos					
Mes	100% ocupación	Ocupación media hoteles y apartamentos (%)	Año 1	Año 2	Año 3
Enero	25.296,00	6.721,15	5.376,92	5.712,98	6.049,03
Febrero	22.848,00	8.188,72	6.550,98	6.960,41	7.369,85
Marzo	25.296,00	9.549,24	7.639,39	8.116,85	8.594,32
Abril	29.640,00	14.433,20	11.546,56	12.268,22	12.989,88
Mayo	30.628,00	12.964,83	10.371,87	11.020,11	11.668,35
Junio	29.640,00	12.890,44	10.312,35	10.956,87	11.601,39
Julio	30.628,00	15.560,56	12.448,44	13.226,47	14.004,50
Agosto	30.628,00	19.712,18	15.769,74	16.755,35	17.740,96
Septiembre	29.640,00	15.583,23	12.466,58	13.245,75	14.024,91
Octubre	30.628,00	14.393,63	11.514,90	12.234,58	12.954,27
Noviembre	29.640,00	10.640,76	8.512,61	9.044,65	9.576,68
Diciembre	30.628,00	11.427,31	9.141,85	9.713,21	10.284,58
Total anual	345.140,00	152.065,24	121.652,19	129.255,45	136.858,71
Ocupación (%)			35,25	37,45	39,65

Fuente: elaboración propia

ANEXO V: Inversión previsional: construcciones y mobiliario

CONSTRUCCIONES	Unidades	Precio unidad	Precio total
ALBAÑILERÍA			24.218,00
Suelos 200m2 hormigón pulido	300	20	6.000,00
Paredes y aislamiento acústico y térmico	850	12	10.200,00
Techos y aislamiento acústico y térmico	300	12	3.600,00
Carpintería PVC fachada 24m2	1	73	73,00
Carpintería PVC salida patio 4m2	1	73	73,00
Carpintería PVC fventanas 2m2	6	72	432,00
Carpintería interior puertas	6	120	720,00
Alicatados baños 20m2	120	26	3.120,00
ELECTRICIDAD			15.280,00
Línea de acometida	1	300	300,00
Línea de fureza	10	12	120,00
Línea de alumbrado	8	10	80,00
Línea de alumbrado emergencia	3	10	30,00
Cuadro distribución	1	500	500,00
Mecanismos	300	40	12.000,00
Luminarias tipo LED 24W	50	45	2.250,00
FONTANERÍA			8.680,00
Instalación red A.P. General	1	400	400,00
Distribución A.F. y A.C.S.	1	600	600,00
Instalación interiores aseos	6	400	2.400,00
Duchas 100 x 80	10	220	2.200,00
Lavabo encimera/encastrar	10	110	1.100,00
Inodoro roca	10	198	1.980,00
PRODUCCIÓN AGUA CALIENTE Y CLIMATIZACIÓN	1		22.650,00
Depósito ACS 2000 litros	1	4200	4.200,00
Equipo de aerotermia bomba calor 70 KW	1	10500	10.500,00
M2 de suelo radiante	300	26,5	7.950,00
Total construcción			70.828,00
Licencia arquitecto	1	10%	7.082,80
Licencia ayuntamiento	1	10%	7.082,80
Total inversión			84.993,60

Fuente: elaboración propia

MOBILIARIO			
Elemento	Unidades	Precio	Total
Literas	14	280,00	3.920,00
Matrimonio	6	250,00	1.500,00
Auxiliar (sofás, mesas, sillas, decoración)	40	500,00	20.000,00
Lencería y colchones	6	300,00	1.800,00
	28	250,00	7.000,00
Cocina	1	600,00	600,00
Lavadora y secadora	1	700,00	700,00
TV	2	400,00	800,00
Total mobiliario			36.320,00

Fuente: elaboración propia

ANEXO VI: Gastos variables previsionales

GASTOS VARIABLES			
Gasto	Año 1	Año 2	Año 3
Intermediación	12.226,05	12.990,17	13.754,30
Suministros	11.288,59	11.994,13	12.699,67
Aprovisionamientos	12.730,43	13.526,08	14.321,74
Total gastos variables	36.245,07	38.510,39	40.775,70

Fuente: elaboración propia

ANEXO VII: Gastos fijos previsionales

GASTOS FIJOS		
Gasto	Mes	Gasto anual
Alquiler local	1.500,00	18.000,00
Personal	4.000,00	48.000,00
Dirección	1.750,00	21.000,00
Recepción	1.500,00	18.000,00
Limpieza	750,00	9.000,00
Mantenimiento	200,00	2.400,00
Suministros	450,00	5.400,00
Luz	400,00	4.800,00
Agua	50,00	600,00
Papelería y otros	25,00	300,00
Mantenimiento web = Publicidad	217,80	2.613,60
Amortización		4.623,02
Total gastos fijos		81.336,62

Fuente: elaboración propia

ANEXO VIII: Rentabilidad y punto de equilibrio previsionales

	Rentabilidad		
	Año 1	Año 2	Año 3
Económica	3,29%	7,86%	12,72%
Financiera	2,22%	12,56%	22,49%

Fuente: elaboración propia

	Punto de equilibrio
Gastos fijos	81.336,62
Ingreso/plaza	23,89
Gasto/plaza	7,12
Margen bruto/plaza	16,77
Punto equilibrio	4.849,48
Ocupación (%)	33,22

Fuente: elaboración propia